



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap
Institutionen för ekonomi

Försäljningsorganisationen Stjärnägg

- utvärdering ur ett leverantörs och ägarperspektiv

Sales organization Stjärnägg

- evaluation from a supplier and owner perspective

Charlotte Edeen

Karin Westman

Självständigt arbete • 30 hp • Grundnivå

Agronomprogrammet, ekonomisk inriktning • Examensarbete nr 639 • ISSN 1401-4084

Uppsala 2011

Försäljningsorganisationen Stjärnagg

- utvärdering ur ett leverantörs och ägarperspektiv

Sales organization Stjärnagg

- evaluation from a supplier and owner perspective

Charlotte Edeen

Karin Westman

Handledare: Hans Andersson, Sveriges lantbruksuniversitet,
Institutionen för ekonomi

Examinator: Johan Gaddefors, Sveriges lantbruksuniversitet,
Institutionen för ekonomi

Omfattning: 30 hp

Nivå och fördjupning: Avancerad D

Kurstitel: Självständigt arbete i företagsekonomi

Kurskod: EX0539

Program/utbildning: Agronomprogrammet, ekonomisk inriktning

Utgivningsort: Uppsala

Utgivningsår: 2011

Serienamn: Examensarbete

Nr: 639

ISSN 1401-4084

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: försäljningsorganisation, utvärdering, beslutsfattande, kommunikation,
samarbete, nettovinstmarginal



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap
Institutionen för ekonomi

Förord

När slutet av studierna börjar närma sig kommer det fruktade examensarbetet, det har varit många tankar kring detta under studietiden. Men när vi väl stod där och skulle börja skriva var det bara att ta tag i problemet och börja fundera på ämne och handledare. Vi kontaktade Professor Hans Andersson vid institutionen för ekonomi och frågade om han kunde tänka sig att handleda oss och om han hade något intressant ämne vi kunde skriva om. Hans hade lite idéer som vi funderade på men slutligen kom vi fram till att vi ville inrikta oss på äggbranschen. Det finns inte mycket skrivet om den branschen så vi tog kontakt med en försäljningsorganisation som heter Stjärnägg och de tyckte det lät intressant. Tillsammans utformade vi en frågeställning som resulterat i denna studie.

Vi vill börja med att tacka Håkan Burlin VD för Stjärnägg. Han har varit till stor hjälp för oss under pågående arbete och gjort detta examensarbete möjligt. Vi vill även tacka alla ägarpackerierna till Stjärnägg som ställt upp på intervjuer, det har fungerat exemplariskt. Vi har blivit väl bemötta och fått professionella svar på intervjufrågorna. Slutligen vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Professor Hans Andersson för att han har visat engagemang och handlett oss under examensarbetet, det har betytt väldigt mycket för oss.

Uppsala, augusti 2010

Charlotte Edeen & Karin Westman

Abstract/ Summary

Stjärnagg is a sales organization operating on the Swedish eggmarket, owned by nine Swedish packing companies. Those nine packing companies are not just owners of the sales organization, but at the same time competitors since they compete in the market when they do not sell the eggs through Stjärnagg.

The purpose of this thesis is to evaluate the sales organization from a supplier and owner perspective. To answer the purpose of this study, qualitative interviews have been conducted with the owners of the egg packers. This has been done in order to get as fair picture of the sales organization as possible. From the answers of the interviews, a compilation has been made to be able to give Stjärnagg concrete proposals of improvements in the organization. Calculations on net profit margins, asset turnover and turnover per employee have been made for every packing company to get a clear view on each of the packing company's development through the years. The calculations reveal if Stjärnagg has contributed with any economic values for the packeries.

The conclusion shows that a sales organization of this kind is a very unusual constellation in Sweden. Some difficulties for cooperation can be observed when the owners of the packeries are both partners and competitors at the same time. This problem will hopefully be mitigated by the newly established packerygroup, where the goal is that every packery should be represented. Stjärnagg has a competitive advantage by having packing companies located throughout the country and therefore provides regional market access.

Key terms: Sales organization, Evaluation, Decisionmaking, Communication, Cooperation, Profit margin

Sammanfattning

Stjärnagg är en försäljningsorganisation, verksam på den svenska äggmarknaden. Stjärnagg ägs av nio svenska packerier. Dessa nio packerier är inte enbart ägare av försäljningsorganisationen utan även konkurrenter då de utanför Stjärnagg konkurrerar på den lokala marknaden.

Syftet med examensarbetet är att utvärdera försäljningsorganisationen ur ett leverantörs- och ägarperspektiv. För att besvara studiens syfte har kvalitativa intervjuer genomförts med samtliga packeriägare för att få en så rättvisande bild av försäljningsorganisationen som möjligt. Utifrån svaren från intervjuerna har en sammanställning utförts för att sedan ge Stjärnagg konkreta förslag på förbättringar inom organisationen. Även beräkning av nettovinstmarginalerna, kapitalets omsättningshastighet och omsättning per anställd hos samtliga packerier har genomförts för att få en bild av packeriernas utveckling över åren. Beräkningarna påvisar om Stjärnagg bidragit med några ekonomiska mervärden för packerierna.

Från slutsatserna kan bland annat utläsas att en försäljningsorganisation av det här slaget är en ovanlig konstellation i Sverige. Vissa samarbetssvårigheter kan konstateras då packeriägarna både är samarbetspartners samt konkurrenter på samma gång. Detta skall försöka åtgärdas genom den nystartade packerigruppen, där målet är att alla packerier skall representeras. Stjärnagg har en konkurrensfördel genom att packerierna är spridda över hela landet och på så sätt ger en närhetskänsla.

Nyckelord: Försäljningsorganisation, utvärdering, beslutsfattande, kommunikation, samarbete, nettovinstmarginal

Innehållsförteckning

1	INLEDNING	1
1.1	BAKGRUND	1
1.1.1	Äggbranschen i Sverige.....	1
1.1.2	Stjärnagg.....	2
1.2	PROBLEM	4
1.3	SYFTE.....	5
1.4	AVGRÄNSNING	5
1.5	DISPOSITION.....	6
2	METOD	7
2.1	FALLSTUDIER	7
2.2	DATAINSAMLING	9
2.2.1	Primärdata	9
2.2.2	Sekundärdata	9
2.3	RÄKENSKAPSANALYS	9
3	TEORI.....	10
3.1	AGENTTEORI	10
3.1.1	Agentkostnader.....	11
3.1.2	Agentproblem.....	12
3.2	TRANSAKTIONSKOSTNADSTEORI.....	13
3.3	SWOT- ANALYS	13
3.4	HYPOTESER.....	14
4	EMPIRI.....	15
4.1	FÖRETAGSBESKRIVNING	15
4.1.1	Packeri 1	15
4.1.2	Packeri 2	15
4.1.3	Packeri 3	15
4.1.4	Packeri 4	15
4.1.5	Packeri 5	15
4.1.6	Packeri 6	15
4.1.7	Packeri 7	15
4.1.8	Packeri 8	16
4.1.9	Packeri 9	16
4.2	INTERVJUSAMMANSTÄLLNING	16
4.2.1	Leverantörsperspektiv	16
4.2.2	Ägarperspektiv	18
4.2.3	Packerigruppen.....	21
4.3	RÄKENSKAPSANALYS	21
4.3.1	Nettovinstmarginal.....	21
4.3.2	Beräkningar nettovinstmarginal	21
4.3.3	Kapitalets omsättningshastighet	26
4.3.4	Beräkningar kapitalets omsättningshastighet	27
4.3.5	Omsättning per anställd.....	29
4.3.6	Beräkningar omsättning per anställd.....	29
4.4	SAMMANFATTNING RESULTAT	30
5	ANALYS OCH DISKUSSION.....	32
5.1	AGENTTEORI I FÖRSÄLJNINGSGRANSERATIONEN	32
5.1.1	Agentkostnader i försäljningsorganisationen.....	32
5.1.2	Agentproblem i försäljningsorganisationen.....	33
5.1.3	Faktorer som minskar agentproblem i försäljningsorganisationen.....	33
5.2	TRANSAKTIONSKOSTNADSTEORI I FÖRSÄLJNINGSGRANSERATIONEN.....	35
5.3	SWOT-ANALYS I FÖRSÄLJNINGSGRANSERATIONEN	35
5.4	UTVÄRDERING UR ETT LEVERANTÖRSPERSPEKTIV	36

5.5	UTVÄRDERING UR ETT ÄGARPERSPEKTIV	38
6	SLUTSATSER.....	41
6.1	RÄKENSKAPSANALYS	41
6.2	FÖRBÄTTRINGSÅTGÄRDER LEVERANTÖRSPERSPEKTIV	41
6.3	FÖRBÄTTRINGSÅTGÄRDER ÄGARPERSPEKTIV	42
6.4	EN FRAMTIDSVISION	42
REFERENSER.....		43
	<i>Litteratur</i>	43
	<i>Rapporter</i>	44
	<i>Internet</i>	44
	<i>Personliga möten</i>	45
BILAGA1: FÖLJEBREV		46
BILAGA 2: INTERVJUFRÅGOR.....		47

1 Inledning

I det inledande kapitlet ges en bakgrund om den svenska äggbranschen och Stjärnägg. Vidare följer studiens problemformulering med syfte, avgränsning samt disposition.

1.1 Bakgrund

1.1.1 Äggbranschen i Sverige

I Sverige uppgår äggproduktionen till cirka 100 000 ton ägg per år, vilket är ungefär 2 procent av EU:s totala äggproduktion (www, Svenskaagg, 2010). Vi äter cirka 200 ägg per person och år i Sverige, inklusive ägg i färdiga produkter (Jordbruksverket, 2009). I Sverige har vi en lagstiftning som innebär att alla hönor oavsett inhysningssystem måste ha tillgång till rede, sandbad och sittpinne. Sverige är enda landet i Europa som har denna lagstiftning men EU har beslutat att övriga länder inom EU skall följa Sveriges exempel och har satt ett slutdatum för genomförande till 2012.

Det finns cirka 6 miljoner värphöns i Sverige, varav 40 procent hålls i inredda burar och 60 procent i olika frigående system. Av dessa 60 procent är 10 procent ekologiska värphöns och 90 procent konventionella (pers.med, Schultz, 2010). I Sverige finns totalt 350 äggproducenter och 130 företag som har packeritillstånd. Av dessa är ett 20-tal i större skala. Stjärnägg, Kronägg och Svenska Lantägg är rikstäckande och har 80 procent av den totala marknaden i Sverige för packetering av ägg.

Salmonellaförekomsten i svenska värphönsbesättningar är ett föredöme jämfört med övriga länder i Europa. 2006 gjordes en studie som visade att över 30 procent av EU:s värphönsbesättningar hade salmonella (www, Svenskaagg, 2010). Dock påträffades ingen salmonella i de svenska besättningarna som ingick i studien (pers. med, Schultz, 2010). I Sverige finns ett provtagningsprogram för salmonella som görs med jämna mellanrum i hönsbesättningarna. Påträffas salmonella avlivs hela besättningen för att motverka smittspridning.

I Sverige ställs mycket höga krav på livsmedels- och produktionskvalitet. Detta kombinerat med en djurskyddslagstiftning som i många avseenden är bland de mest långtgående i Europa medför att produktionskostnaden i Sverige är högre än i många andra länder (www, Svenskaagg, 2010). Detta medför att svenska ägg blir dyrare för konsumenterna jämfört med ägg från andra länder. Den svenska äggnäringsen är därför beroende av att konsumenterna är villiga att betala det högre priset för de svenska äggens kvalitet.

Den främsta konkurrensen för svenska äggproducenter kommer från Finland. De finska äggproducenterna har lägre produktionskostnader samtidigt som de får statliga produktionsstöd (www, Svenskaagg, 2010). Finland har inte krav på inredda värphönsburar förrän EU-lagstiftningen träder i kraft 2012.

95 procent av den svenska marknaden utgörs idag av ägg producerade i Sverige och återstående 5 procent importeras främst från Finland. Finland har samma salmonellakontroll som Sverige (pers. med, Schultz, 2010) .

Det har skett en omfattande strukturrationalisering inom äggproduktionen i Sverige de senaste åren, vilket har ökat effektiviteten, kunskapen och specialiseringsgraden hos de svenska producenterna (www, Svenskaagg, 2010).

1.1.2 Stjärnagg

”Stjärnagg skall vara den bästa leverantören av ägg inom dagligvaruhandel, storhushåll och industri. Vi skall leverera produkter av hög kvalitet, hålla en hög servicegrad samt ha ett konkurrenskraftigt pris, som medger god lönsamhet för våra kunder, liksom för våra packerier och deras äggproducenter.” (Stjärnagg, Affärsidé, 2009)

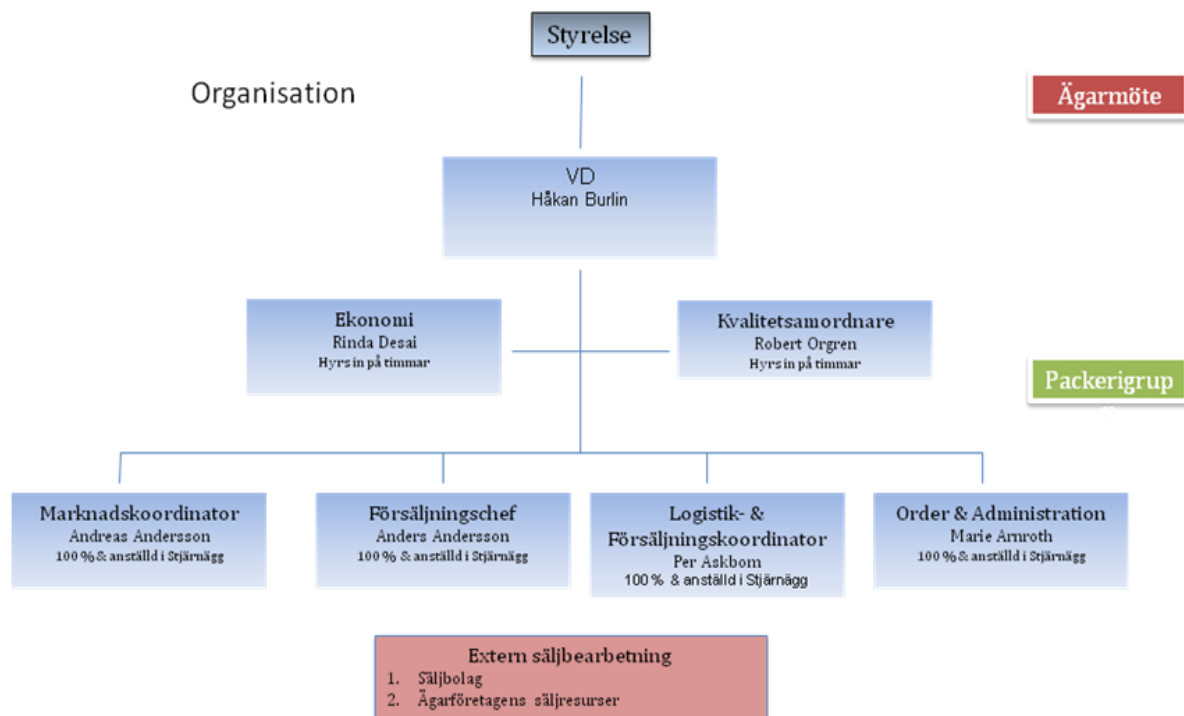
I slutet av 2005 skedde en sammanslutning av företag inom äggpackeribranschen i Sverige, från Halmstad och Öland i söder till Umeå i norr (www, Stjärnagg, 2010). Dessa företag bildade gemensamt försäljningsorganisationen Stjärnagg AB. 2008 skedde en omstrukturering i organisationen och de nio nuvarande ägarföretagen är Hallandsägg AB, Väst kustägg AB, Thuressons hönseri AB, Gotlandsägg AB, KG:s ägg AB, Täljestad ägg AB, Adelsö ägg AB, Yttertavle ägg AB samt Norrlandsägg ek för. Huvudägare är KG:s ägg AB samt Gotlandsägg AB. Dessa två har dock mindre än halva ägandet gemensamt (www, Fjäderfä, 2010).

I augusti 2008 anställdes Håkan Burlin som VD i Stjärnagg (www, Fjäderfä, 2010). Burlins roll är att ta tillvara nio starka viljors entreprenörsanda och drivkraft och samtidigt få alla att känna sig delaktiga och tillfredställda. En av Stjärnaggs viktigaste uppgifter är att få de nio packerier som ingår i Stjärnagg och ligger utspridda över landet att samarbeta så att det blir en smidig organisation. Stjärnagg sköter försäljningsarbetet centralt. Det är endast de stora rikstäckande avtalen som sköts genom Stjärnagg. All mindre försäljning sköts enskilt av respektive packeri. Fördelen och tanken med en gemensam försäljningsorganisation är att skapa en större konkurrenskraft gentemot konkurrenter såsom Svenska Lantägg och Kronägg som är starka på marknaden. Packerierna inom Stjärnagg står för råvaruansaffningen och Håkan Burlin med sina fyra medarbetare på försäljningskontoret har fokus på marknaden och kunderna, se Figur 1 (pers.med, Burlin, 2009).

Stjärnagg marknadsför produkterna under det egna varumärket Stjärnagg men är också stora leverantörer av EMV - produkter till handeln (pers.med, Burlin, 2009). EMV står för Egna MärkesVaror. Åtta företag, ICA, Dagab, Menigo, Axfood, Hemköp, Willys, Källbergs och Servera köper idag ägg från Stjärnagg.

Stjärnagg är volymmässigt marknadsledande i Sverige med cirka 45 procent av marknaden, medan Kronägg är det starkaste varumärket (www, Fjäderfä, 2010). Totalt säljer Stjärnagg, tillsammans med de lokala packeriföretagen cirka 40 000 ton ägg om året vilket motsvarar 50 procent av den svenska äggmarknaden (www, Fjäderfä, 2010). Det är de nio ägarna som försörjer Stjärnagg med ägg från totalt elva packerier runt om i Sverige. I dag säljs cirka 50 procent av packeriernas ägg i den gemensamma försäljningsorganisationen men denna andel förväntas stiga. Stjärnagg omsatte cirka 500 miljoner kronor 2008.

Stjärnagg har startat en packerigrupp innehållande representanter från packerierna och företagsledning i Stjärnagg. Denna grupp skall leda till utbyte av värdefull information och ge företagsledningen en inblick i hur packeriverksamheten fungerar (pers.med, Burlin, 2010).



Figur 1. Organisationsstruktur Stjärnagg AB (Stjärnagg AB, 2010).

Under 2009 genomfördes en kund- och konsumentundersökning för att se hur kunder och konsumenter uppfattar företaget.

Kundundersökning 2009

Från augusti till september 2009 gjordes en kundundersökning av CMA Research AB (Stjärnagg kundundersökning, 2009). Syftet var att undersöka konsumenternas uppfattning om Stjärnagg och Stjärnaggs produkter. Det skickades ut en webbenkät till 48 av Stjärnaggs kunder. 36 svarade på enkäten, en svarsfrekvens på 75 procent. Enkäten delades in i tio frågeområden: produktsortiment, varuhantering och kvalitet, leverans, kundrelation, kundorientering, information och marknadskommunikation, pris, image och profil, framtida förväntningar på äggleverantörer samt övergripande nöjdhet.

Stjärnagg fick ett NKI - Nöjd Kund Index på 69 av en 100 gradig skala vilket gav ett godkänt resultat (Stjärnagg kundundersökning, 2009). Högst resultat fick Stjärnagg på kvalitet och kundrelationer. Kunderna är mycket nöjda men Stjärnagg är inte en ideal leverantör. Kunderna känner förtroende för Stjärnagg men varumärket Stjärnagg är inte känt bland konsumenter. Produkterna håller mycket god kvalitet och konsumentförpackningarna är bra. Det finns dock ett missnöje med att ägg, förpackningar och pallar inte är hela och fräscha vid leverans. Stjärnagg vårdar sina kundrelationer bra och får mycket höga betyg inom det området. Stjärnagg är engagerade, kompetenta, lätta att ha att göra med samt tillgängliga. Stjärnagg är bra på att marknadsföra sig mot kunderna i branschen, men får relativt låga betyg för sin förmåga att marknadsföra sig mot konsumenter.

Konsumentundersökning 2009

Under augusti till september 2009 gjordes en konsumentundersökning av CMA Research AB (Stjärnäggs konsumentundersökning, 2009). Syftet med studien var att undersöka konsumenters kännedom, preferenser och attityd till Stjärnagg och deras produkter. Det skickades ut en webbenkät till ett slumpmässigt urval av svenska folket i åldern 20 år eller äldre. Totalt besvarade 500 personer enkäten, felmarginalen i resultatet uppgick till 3-4 procent.

Stjärnäggs konsumentindex uppgick till 36 på en 100 gradig skala (Stjärnagg konsumentundersökning, 2009). Kännedomen om Stjärnagg ligger kvar på samma nivåer som vid tidigare mätning som gjordes 2008. Det är de yngre konsumenterna 39 år och yngre som känner till Stjärnagg bäst, de äldre har lite sämre kännedom. 8 procent uppger att de oftast köper ägg från Stjärnagg, ungefär samma nivå som vid 2008 års mätning. En mycket hög andel, cirka 90 procent kan tänka sig köpa ägg från Stjärnagg. Även här är det de yngre konsumenterna, 39 år och yngre som uppger att de köper ägg från Stjärnagg, jämfört med de äldre konsumenterna. Kunskapen om Stjärnagg kan förbättras, då den i dagsläget är relativt låg. En stor andel av konsumenterna har inte någon åsikt om Stjärnagg och de har svårt att förknippa Stjärnäggs logotyp till någon särskild egenskap. För konsumenterna har det blivit viktigare att äggen kommer från en lokal producent. År 2008 svarade 65 procent att de ville ha lokalt producerade ägg och 2009 var siffran 73 procent.

1.2 Problem

Till skillnad från sina konkurrenter är Stjärnagg en organisation som enbart fokuserar på försäljning. Ägarna till Stjärnagg är även leverantörer av ägg till försäljningsorganisationen. Ägarna säljer endast en procentdel av sina ägg genom Stjärnagg, resterande ägg säljs på den lokala marknaden. Det innebär att ägarna är konkurrenter utanför Stjärnagg vilket i vissa fall försvårar samarbetet. En organisationsstruktur som denna är ovanlig i Sverige och därför är den intressant att studera.

Stjärnäggs verkställande direktör, Håkan Burlin är relativt ny tillsatt och vill få en inblick i hur ägarna uppfattar Stjärnagg som försäljningsorganisation. En utvärdering genomförd av utomstående parter ger en mer objektiv bild av försäljningsorganisationen. År 2009 gjordes en konsument- och kundundersökning för Stjärnagg, även dessa av utomstående parter. Genom denna studie skall konsument- och kundundersökningen utökas med en utvärdering utifrån ett leverantörs- och ägarperspektiv för att fullända Stjärnäggs intressentmodell.

Denna studie skall utvärdera de nio ägarpackerierna som ingår i Stjärnagg. Denna utvärdering skall omfatta såväl attityder som ekonomiska fakta, för att visa om försäljningsorganisationen bidrar med nytta och mervärde till sina ägare (pers.med, Burlin, 2009). Ledningen med verkställande direktör Burlin i spetsen har utformat ett uppdrag som innebär att utvärdera hur de nio ägarpackerierna uppfattar Stjärnagg utifrån ett leverantörs- och ägarperspektiv.

1.3 Syfte

Syftet med detta examensarbete är att göra en grundlig studie omfattande ägarnas attityder gentemot Stjärnagg samt att analysera ekonomiska fakta för att påvisa om Stjärnagg bidrar med nytta och mervärde för de nio packerierna (pers med, Burlin, 2009). Studien kommer att besvara följande frågor:

- Vilka förväntningar finns på en försäljningsorganisation?
- Vilka mervärden bidrar en försäljningsorganisation med till ägarna?
- Vilka är de viktigaste förbättringsåtgärderna inom leverantör samt ägarperspektivet?

Som underlag till de mjuka värdena skall nettovinstmarginalen, kapitalomsättningshastigheten samt omsättning per anställd hos packerierna analyseras över tiden 2003 till 2009. Dessa nyckeltal skall visa om Stjärnagg bidrar med några ekonomiska mervärden till packerierna. Avsikten med studien är att ge konkreta förslag på förbättringar inom Stjärnagg och bidra med underlagsmaterial för företagsledningen att utforma mål inom leverantörs- och ägarperspektiven.

1.4 Avgränsning

Studien avser en utvärdering av Stjärnagg som försäljningsorganisation ur ett leverantörs- och ägarperspektiv. Med leverantörsperspektiv menas leverantörerna till Stjärnagg och med ägarperspektiv menas ägarna till Stjärnagg. Det som är speciellt i den här organisationen är att ägaren och leverantören är en och samma person. Utvärderingen avgränsas till att gälla för Stjärnagg som det sett ut sedan slutet av 2005, Stjärnagg fanns i en annan konstellation tidigare men det beaktas inte i denna studie. Vidare är studien avgränsad till att intervjuer skall ske med ägarna på respektive packeri.

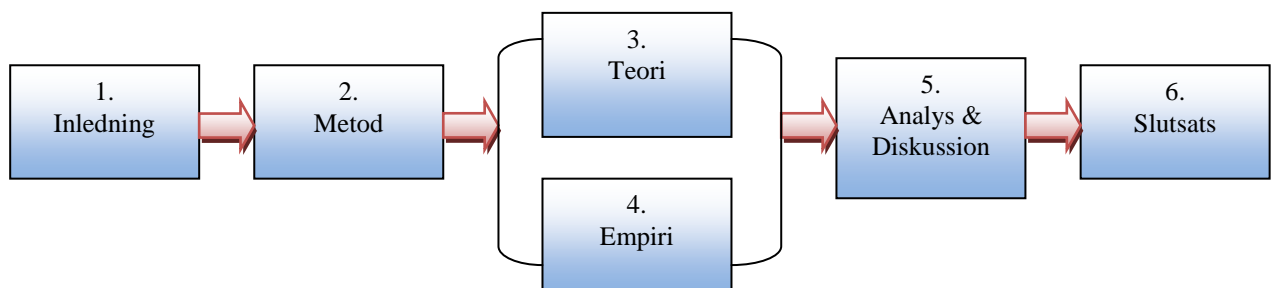
Ytterligare en avgränsning är att det skall ske en ekonomisk jämförelse där nettovinstmarginalen och kapitalets omsättningshastighet för respektive packeri för åren 2003-2009 analyseras. Eftersom det skall ske en jämförelse över tiden är det relevant att iaktta några år innan ingången i Stjärnagg och några år efter ingången för att kunna se om det skett någon förändring över tiden.

Vid beräkningen av nettovinstmarginalen, kapitalets omsättningshastighet samt omsättning per anställd utesluts ett packeri på grund av att det är en ekonomisk förening som inte har inkommit med någon årsredovisning.

I studien har vi avgränsat termen företagsledning till att avse kontoret med tjänstemän och termen Stjärnagg till att avse hela försäljningsorganisationen.

1.5 Disposition

Figur 2 illustrerar arbetsgången som skall ge läsaren en bild av strukturen i studien. Det första kapitlet inleds med en bakgrund om branschen och företaget Stjärnagg för att sedan leda vidare till problem, syfte, avgränsning och avslutas med en disposition. I kapitel två beskrivs val av metod. I denna studie har det genomförts fallstudier genom kvalitativa intervjuer på nio företag. I det tredje kapitlet presenteras valda teorier, vilka är agentteori, transaktionskostnadsteori samt en SWOT-analys. I fjärde kapitlet ges en bakgrund till fallföretagen och sedan presenteras de empiriska resultaten från intervjuerna. Även genomförda beräkningar presenteras här. I femte kapitlet analyseras och diskuteras resultaten utifrån de valda teorierna. Studien avslutas med slutsatser där förbättringsåtgärder presenteras.



Figur 2 . *Illustration av arbetsgången i studien.* (Egen bearbetning, 2010)

2 Metod

I metodkapitlet beskrivs de metoder som använts i studien. Det presenteras även hur datainsamlingen genomförts för att läsaren ska få en bättre förståelse.

Den teoretiska delen bygger på sekundär datainsamling inom de teorier som är passande för studien. Den empiriska delen grundar sig på kvalitativa fallstudier där ägarna till nio äggpackerier intervjuas om sin verksamhet. Först genomfördes en förstudie där intervjufrågorna testades på ett av packerierna. Genom att besöka packeriet avsåg förstudien att ge en inblick och förståelse i hur äggbranschen fungerar. Därefter utformades den slutliga intervjumallen (se bilaga 2) och frågorna delades in i två grupper, en del riktad mot leverantörsperspektivet och en del riktad mot ägarperspektivet inom Stjärnagg. För att samtliga nio packerier skulle få samma förutsättningar genomfördes telefonintervjuer. Svaren har använts som grund för utvärderingen av Stjärnagg ur ett leverantörs- och ägarperspektiv.

2.1 Fallstudier

En fallstudie är en empirisk undersökning som behandlar en nutida händelse i sitt verkliga sammanhang (Yin, 2007). Det är en detaljerad undersökning av ett eller ett fåtal fall som studeras i olika dimensioner. Fallstudier avser ofta individer eller mindre grupper men används även för studier av organisationer. Inom organisationsforskningen används vanligen fallstudier för att förstå komplexiteten i organisationen. Det är ett bra sätt för att greppa händelserna i organisationen grundligt och i sitt sammanhang. Enligt Yin (1989) är gränsen mellan det studerade fenomenet och dess omvärld inte självklar. Syftet med att genomföra en fallstudie kan utnyttjas på flera olika sätt enligt Yin (1989):

- Formulera hypoteser (explorativa fallstudier).
- Utveckla teorier (teoriutvecklande fallstudier).
- Pröva teorier (teoriprovande fallstudier).
- Exemplifiera och illustrera (beskrivande fallstudier).

Arbetsgången för kvalitativa fallstudier enligt Lundahl och Skärvad (1999) genomförs ofta enligt följande steg:

1. Utgå från problemställningen.
2. Ögonblicksstudie eller processtudie?
3. Hur många fall behövs?
4. Val av fall?
5. Databehov och metoder för datainsamling?
6. Genomför fältarbete.
7. Utforma och sammanställ fallbeskrivningen.
8. Uttolka och dra slutsatser.

Nedan sker en utförligare beskrivning av nämnda steg i den kvalitativa fallstudien: Vid genomförandet av kvalitativa fallstudier kan det uppstå problem (Lundahl & Skärvad, 1999). Det första problemet hänger ofta samma med valet av fallstudie som undersökningsmetod. Därför är det bra att börja med att noga tänka igenom vad fallstudien skall leda fram till. Fallstudier är en bra metod för att beskriva komplexa situationer men det är viktigt att *fokusera* fallstudien, annars är det lätt att vilseledas i komplexiteten.

Fallstudien måste avgränsas och inriktas på de aspekter som är relevanta för studien (Lundahl & Skärvad, 1999). Det är viktigt att göra ett val om fallstudien skall vara en ögonblicksstudie eller en förloppsstudie. Skall en djupare studie göras, som sträcker sig över en längre tid, är det bra att använda en förloppsstudie som ger en djupare förståelse. Ögonblicksstudier kan dock vara tillräckliga för ett begränsat syfte.

Val av antalet fall att studera är en avvägningsfråga mellan hur djup och bred studie som skall genomföras (Lundahl & Skärvad, 1999). Vid val av ett enda fall är det lätt att studien blir väldigt situationsspecifik och inte är intressant för andra aktörer i andra situationer. Därför är en bra metod att jämföra flera fall för att upptäcka det riktigt intressanta med att studera fall.

Fallstudier genomförs ofta med hjälp av olika datainsamlingsmetoder, exempelvis genom intervjuer, genomgång av skriftligt material och budget (Lundahl & Skärvad, 1999). En viktig fråga vid fallbeskrivning är om fallet ska redovisas öppet eller anonymt. Fördelen med att redovisa öppet är att fallet betraktas som mer intressant och verkligt, men det kan å andra sidan finnas en risk för att det blir ytligt eftersom viss data är konfidentiell. Hålls fallet anonymt är det lättare att behålla känsliga data, men anonymiseringen kan vara svår att göra och fallet kan kännas ”onaturligt”.

Presentationen av fallstudien kan variera, vissa vill ha med hela fallstudien i rapporten medan andra tycker att det är *råmaterial* för studien och bara vill ha med slutsatser (Lundahl & Skärvad, 1999). En bra kompromiss kan vara att slutsatserna presenteras med stöd av händelseförlopp från fallstudien och den fullständiga beskrivningen presenteras i en bilaga. Fallbeskrivningen skall finnas som en grund till analys, tolkning och resultat/slutsatser i rapporten. Vid en fallstudie är den stora utmaningen att välja ut relevant fakta ur stora mängder data.

Analys och tolkning skall utgå från beskrivningen, det är viktigt att inte börja tolka data förrän sammanställningen av fallbeskrivningen är färdig (Lundahl & Skärvad, 1999). Fallbeskrivningen är viktig för att läsarna skall få en bild av vad tolkning, resultat och analyser är baserade på. I analysen skall materialet organiseras och bearbetas utifrån fallbeskrivningen. Det är viktigt att analysen är väl strukturerad och lätt att förstå. Tolkning av fallstudien innebär att tydliggöra vad saker betyder, den skall skapa en förståelse för händelser och dra slutsatser. Det är viktigt att ha en balans mellan beskrivning och tolkning vid fallstudier.

Brist på objektivitet är vanligt förekommande vid kvalitativa intervjuer, det är svårt att utesluta egna åsikter och inte ta egen ställning eftersom forskaren är så delaktig i intervjun (Trost, 2005). Det är lätt att forskaren blir subjektiv och ställer ledande frågor eller tolkar svaren utifrån sitt eget perspektiv (Widerberg, 2002).

I denna studie görs teoriprövande fallstudier för att utvärdera en försäljningsorganisation med hjälp av befintliga teorier; agentteorin och transaktionskostnadsteorin. Studien är en ögonblicksstudie eftersom företagen inte undersöks under en längre tid. Syftet är att utvärdera nio företags attityder gentemot en försäljningsorganisation. På så vis lämpar sig kvalitativa djupintervjuer bäst då det finns möjlighet att ställa följdfrågor som leder till en bredare bild och djupare förståelse av företagen. Valet av antal fall i denna studie är nio företag eftersom, nio företag ingår i försäljningsorganisationen. Dessa intervjuas och sedan jämförs både resultat från intervjuerna samt analys av ekonomiska fakta. Eftersom studien använder sig av ekonomiska fakta och genom intervjuer går in på djupet hos företagen, har val gjorts att

redovisa fallstudien anonymt. I denna studie kommer hela presentationen finnas med i rapporten eftersom det är en viktig del av studien. Det kommer leda till en bättre förståelse för läsaren vid senare analys, resultat och slutsatser.

2.2 Datainsamling

Datainsamlingen delas in i primärdata och sekundärdata enligt Jacobsen (2002). Primärdata är den data som tas fram av forskaren direkt från primära informationskällan och sekundärdata är redan utgivna data som framställts och använts tidigare. Här samlar inte forskaren in data direkt från källan utan baserar den på information insamlad av andra. Finns det möjlighet som forskare att använda både primärdata och sekundärdata så är det mest optimalt för studien eftersom de kontrollerar varandra (Jacobsen, 2002). I denna studie har både primärdata och sekundärdata använts.

2.2.1 Primärdata

Primärdata har samlats in genom personliga möten, studiebesök, telefonintervjuer och elektroniska intervjuer. Det har skett personliga möten med Stjärnäggs VD samt ägaren på ett packeri. Det har även genomförts studiebesök som förstudie hos ett packeri för att få en bättre förståelse för hur ett packeri fungerar vilket är bra för studiens fortsatta genomförande. Där prövades även intervjufrågor för kommande telefonintervjuer. Det har funnits kontinuerlig mailkontakt med tjänstemännen på Stjärnagg och för att få kompletterande information från de nio packerierna.

2.2.2 Sekundärdata

Sekundärdata ligger till grund för den teoretiska referensram som valts för denna studie. Det som använts är artiklar, böcker, rapporter samt internet. Det har inhämtats en stor mängd information om teorierna som sedan bearbetats för att passa in i denna studie och besvara problemformuleringen. Studien består dels av en teoretisk litteraturstudie samt en empirisk studie som grundar sig på litteraturstudien.

2.3 Räknenskapsanalys

Genom räknenskapsanalysen kan ett företags ekonomi studeras (Belfrage Carlberg, 2003). Denna baseras på redovisningsinformation från årsredovisningen. För att ta fram olika nyckeltal används resultat- och balansräkning som grund. Genom att relatera olika tal till varandra får vi fram nyckeltal. Från nyckeltalen kan intressanta samband urskiljas, som underlättar jämförelser mellan olika företag och tidpunkter. Räknenskapsanalysens främsta uppgift är att bedöma hur väl företaget utnyttjar sina resurser. I denna studie används räknenskapsanalyser för att operativt kunna jämföra utfallen för packerierna före ingången i Stjärnagg med det nuvarande ägarskapet i Stjärnagg.

3 Teori

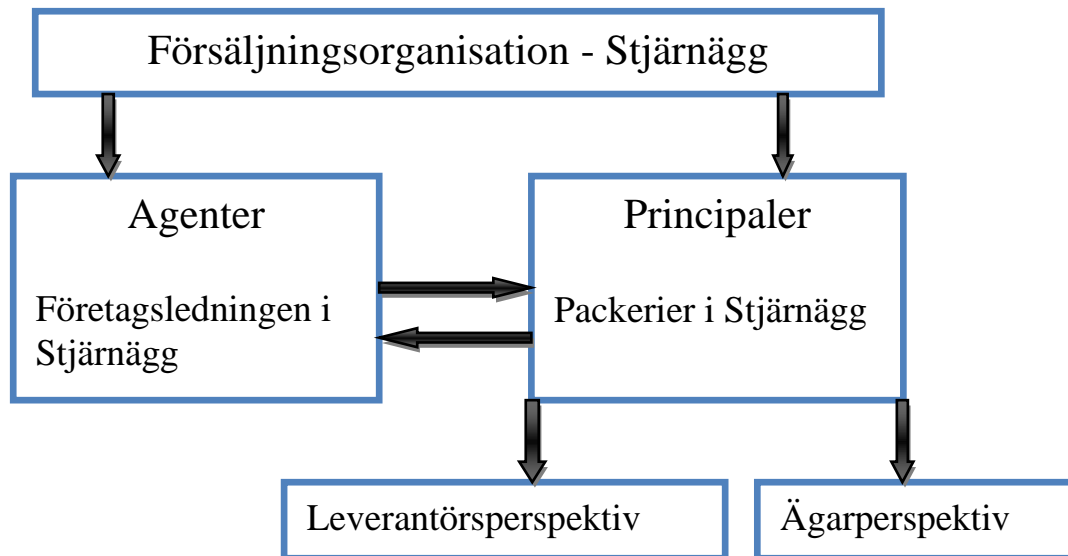
I teorikapitlet förklaras den teoretiska referensramen som används i studien. Kapitlet inleds med Agentteori och Transaktionskostnadsteori följt av SWOT-analys. Detta teorikapitel innefattar inga tidigare gjorda studier då sökningarna kring detta område inte gav några resultat.

3.1 Agentteori

Genom agentteorin förklaras sambandet mellan företag, individer och organisationer, och hur dessa fungerar (Jensen & Meckling, 1976). Teorin bygger till stor del på att varje individ vill maximera den egna nyttan. Kärnan i teorin är relationen mellan principalen, uppdragsgivaren, och agenten, uppdragstagaren. Dessa kan illustreras som ägaren av ett företag respektive företagsledningen vilket är fallet i denna studie (Milgrom och Roberts, 1992). Principalerna är de nio packerierna och agenterna är den tillsatta ledningen med tjänstemän som arbetar med att utveckla och föra Stjärnagg som försäljningsorganisation framåt. Om organisationen är stor och komplicerad blir det svårt för ägaren eller ägarna att styra den på egen hand. Med hjälp av en anställd företagsledning kan arbetet i organisationen underlättas. Det innebär att ägandet och styrningen är skilda från varandra och principalen delegerar arbete till agenten. Vilket i detta fall innebär att agenterna skall sköta försäljning och marknadsföring av äggen som säljs genom Stjärnagg. I och med detta får agenten som uppdrag att handla i principalens intresse (Jensen & Meckling, 1976). Agenten får fatta beslut som påverkar principalens förmögenhet och avkastning. Även om förhållandet mellan parterna regleras i ett kontrakt, kan det vara svårt för principalen att förhindra att agenten agerar i eget intresse då agenten har mer kunskap om företaget. Agenten kan ha en individuell strävan som inte alltid stämmer överens med principalens, vilket kan leda till att agenten inte handlar på bästa sätt (Jensen & Meckling, 1976).

Principalerna vet vad som händer på deras packeri och är fullt införstådda med situationen samtidigt som agenterna har ett övertag av information när det gäller Stjärnagg. Eftersom det är agenternas arbete att styra och sköta försäljningsorganisationen är det svårt att undgå ett övertag av information om försäljningsorganisationen från deras sida. Eftersom människan är skapt att agera i eget intresse kan det lätt bli att agenterna glömmer bort principalerna för att agera i eget intresse, vilket principalerna vill frångå genom kontrakt.

Inget kontrakt är perfekt och det är resurskrävande att upprätta, bevara och följa upp ett kontrakt (Fama & Jensen, 1983). Principalen kan vidta åtgärder mot detta, exempelvis genom att utforma ett belöningssystem, som går ut på att båda parternas initiativ skall vara samstämmiga. Därmed kan principalen styra över agenten, men detta är kostsamt. Det är även kostsamt att upprätta ett kontrakt där agenten kan straffas vid kontraktsbrott.



Figur 3. Schematisk modell. (Egen bearbetning, 2010)

3.1.1 Agentkostnader

Vid ett agentproblem eller vid processer som skall motverka dessa problem, uppkommer agentkostnader. Principalen kan använda sig av två metoder för att minska de problemen som beskrivs i agentteorin. Antingen skall principalen övervaka agenten under dess arbete eller så skall agenten uppmuntras att arbeta i principalens intresse. Agenten kan också ge garantier att denne inte skall agera på sådant sätt att principalen far illa eller dess intresse skadas. Att minska agentproblemen leder till agentkostnader. Det finns tre olika typer av agentkostnader, vilka beskrivs nedan (Nilsson & Björklund, 2003):

- *Principalens kontrollkostnader.* För att styra och kontrollera agenten måste principalen använda resurser. Detta görs genom att skriva kontrakt mellan parterna och se till att kontraktet följs.
- *Agentens försäkranskostnader.* Agenten använder en mängd resurser för att övertyga principalen om att han agerar i dennes intresse.
- *Residualförlust.* Uppkommer när principalen och agenten inte arbetar mot samma mål. Principalen har äganderätt till de vinster som följer av företagets verksamhet, han har rätt till avkastning på sitt ägande. Om denna avkastning minskat på grund av ett agentproblem så har det uppkommit en residualförlust. Principalen kan inte styra och kontrollera agenten helt och hållet, då det skulle bli för dyrt. Detta leder till att principalen får acceptera att agenten inte agerar fullt ut i hans intresse, och på så sätt ger upphov till välfärdsförluster för principalen.

3.1.2 Agentproblem

Enligt agentteorin finns det ett flertal problem som kan uppstå mellan principalen och agenten. Nedan beskrivs fyra av de mest väsentliga problemen:

- *Portföljproblem*
- *Horisontproblem*
- *Beslutsfattarproblem*
- *Kontroll- och uppföljningsproblem*

Portföljproblem - Det är viktigt att agenten fattar beslut som inte bara är till nytta för en av principalerna utan det skall var till nytta för flera. Det blir lättare för agenten att fatta bra beslut som gynnar flera av principalerna om principalerna är en homogen grupp. Om principalerna diversifierar sin verksamhetsportfölj, dvs. sprider riskerna, ökar deras chans att få kraven uppfyllda (Fama & Jensen, 1983).

Horisontproblem - Om inte alla principaler har samma planeringshorisont, kan det vara svårt att få dem som inte har en lång planeringshorisont att se värdena i en långsiktig investering (Søgaard 1994). Detta kan leda till att de motsätter sig till långsiktiga investeringar som är bra för företaget på sikt. Principalen med det kortsiktiga perspektivet anser att han inte får ut någon del av resultatet om han inte är med när avkastningen kommer (Jensen & Meckling 1979). Om det inte sker några långsiktiga investeringar så hämmas kapitaltillväxten vilket är negativt för företagets expansion.

Beslutsfattarproblem - Principalerna kan ha olika viljor vilket gör det svårt för agenterna att fatta beslut (Fama & Jensen, 1983). Detta leder till att agenten fattar beslut som han tror är bäst för företaget. Det blir lättare att fatta beslut om principalerna är homogena och har liknande värderingar om företaget och om det finns ett kontrakt upprättat mellan agenten och principalen. Det kan vara bra om agenten får marknadssignaler utifrån exempelvis någon aktiemarknad när beslut skall fattas så han är uppdaterad på marknaden.

Kontroll- och uppföljningsproblem - Om företaget har agenter och principaler, så är det agenten som har bäst kontroll på företaget medan principalen står för ägandet, detta kan leda till kontroll- och uppföljningsproblem (Fama & Jensen, 1983). Agenten har mest information om företaget och kan välja vilken information han/hon vill delge principalen. Det måste finnas ett kontrollsystem annars kan agenten ta sådana beslut som inte principalen är med på. Agenterna fattar beslut och genomför dem men det är inte de som får det ekonomiska överskottet utifrån deras beslutsfattande, utan det är principalerna.

3.2 Transaktionskostnadsteori

Transaktionskostnad kan definieras som kostnaden för att driva det ekonomiska systemet (Williamson, 1985). Transaktionskostnaden brukar beskrivas som den ekonomiska världens motsvarighet till fysikens friktion. Det är viktigt att skilja produktionskostnader från transaktionskostnader vilket tidigare var ett problem då det inte gjordes.

En transaktion förekommer när två parter på en marknad byter en vara eller tjänst med varandra (Williamson, 1985). Det kan uttryckas som att parterna träffar avtal mellan sig. Ett avtal eller ett kontrakt, som skall upprättas medför sökande av handelspartner, förhandling av kontrakt samt avslutande av kontrakt. Dessa delar i kontraktsupprättandet och avslutandet medför kostnader och dessa kostnader kallas transaktionskostnader. En företagsledare strävar efter att ha så låga transaktionskostnader som möjligt, för att få så stor lönsamhet som möjligt.

Höga transaktionskostnader kan uppstå när en aktör har höga transaktionsspecifika investeringar (Williamson, 1985). Med det menas att aktören genom stora investeringar är bunden till en bestämd handelspartner och att denne kan utnyttja sin ensamposition för att förhandla till sig oskäligen villkor då han vet att aktören inte har någon alternativ partner. För att undvika detta problem kan aktören integrera vertikalt. Vertikal integration innebär att flera led i produktionskedjan arbetar under samma ledning. Vid integrering är målet att företaget skall kunna skaffa sig konkurrensfördelar genom låga kostnader.

Genom en försäljningsorganisation kan vertikal integration minska transaktionskostnaderna. Transaktionskostnaderna för packerierna kan påverkas genom Stjärnagg, då de sköter kontraktsteckningen med respektive handelspartner. De investeringar som görs inom äggbranschen är specifika då inventarierna är knutna till produktionen. Packas det inga ägg i packmaskinen har den ingen funktion i verksamheten.

3.3 SWOT- analys

En SWOT-analys delas in i två delar; en SW-del som beskriver företagets interna faktorer och en OT-del som beskriver externa faktorer som kan påverka företaget (Kotler, 1999). Förkortningen SWOT står för strengths, weakness, opportunities, och threats som på svenska är styrkor, svagheter, möjligheter och hot. Företag använder sig av en SWOT-analys vid strategisk planering och marknadsplanering (www, ne, 2010). Genom SWOT-analysens styrkor kan agentproblem minskas och genom svagheter kan agentproblemen öka. Enligt Kotler (1999) bör företaget börja med att lista OT-sidan, anledningen till det är att den ger ledtrådar till vilka starka och svaga sidor som företaget har och vad som bör ses över. Företaget skall ha minst fem möjligheter och fem hot som finns i branschen listade. Listan av möjligheter ska lova hög avkastning och stor sannolikhet för framgång medan listan på hot ska finnas där för att företaget skall vara förutseende och förberedda på oförutsedda händelser. Kotler använder sig av en checklista, "Checklist for Performing Strengths/Weaknesses Analysis" för att genomföra analysen av de interna styrkor och svagheter som företaget har (Kotler, 2003).

3.4 Hypoteser

Med utgångspunkt från tidigare nämnda teorier har ett flertal hypoteser utformats som underlag för studiens empiriska resultat. I det empiriska kapitlet förklaras om hypoteserna kan stödjas eller förkastas. Om hypotesen kan stödjas stämmer resultatet med teorin och det motsatta avser om hypotesen kan förkastas. Följande sju hypoteser har utformats:

Hypoteser baserade på agentteori

Hypotes 1

Stjärnäggs organisation är stor och komplicerad vilket gör att det är svårt för principalerna att styra den på egen hand (Milgrom och Roberts, 1992).

Hypotes 2

Stjärnagg diversifierar sin verksamhetsportfölj och sprider risker (Fama & Jensen, 1983).

Hypotes 3

Principalerna ser en positiv framtid för organisationen och motsätter sig inte långsiktiga investeringar (Jensen & Meckling 1979).

Hypotes 4

Principalerna är en heterogen grupp vilket försvårar beslutsfattandet i organisationen (Fama & Jensen, 1983).

Hypotes 5

Agenterna lyssnar aktivt på principalerna och fattar besluten därefter (Fama & Jensen, 1983).

Hypoteser baserade på transaktionskostnadsteori

Hypotes 6

Stjärnagg har minskat principalernas transaktionskostnader (Williamson, 1985).

Hypotes 7

Principalerna har gjort transaktionsspecifika investeringar i packerierna till följd av ägandet i organisationen (Nilsson & Björklund, 2003).

4 Empiri

I den empiriska delen presenteras information om de företag som intervjuats i studien, sammanställning av insamlad data samt nyckeltal.

4.1 Företagsbeskrivning

Nedan följer en kort beskrivning av samtliga packerier som deltagit i de kvalitativa intervjuerna, vilka ligger till grund för den empiriska analysen.

4.1.1 Packeri 1

Företag 1 är ett familjeägt företag som startade 1985 och har idag fem anställda. På gården finns värphöns samt ekologisk spannmålsproduktion. Äggen plockas varje dag och kontrolleras och paketeras sedan på gårdens packeri. De ägg som inte levereras till Stjärnagg levereras dagligen till butiker i närområdet.

4.1.2 Packeri 2

Företag 2 startades 1992 och är familjeägt. Det består av två packerier med totalt 30 anställda. Man bedriver äggproduktion kombinerat med övrig verksamhet. Ett tiotal producenter är kopplade till företag 2. Äggen säljs både inom Sverige och utomlands.

4.1.3 Packeri 3

Företag 3 är ett familjeägt företag med 13 anställda som startades 1979. Packeriet kontrollerar, paketerar och distribuerar cirka 5000 ton ägg om året från tio äggproducenter. Företaget har även ett hönseri som är utarrenderat sedan några år tillbaka.

4.1.4 Packeri 4

Företag 4 är ett familjeägt företag som startades 1973, då med värphöns i en hyrd lokal. I början av 90-talet startades packeriverksamheten inom företaget. År 2009 gjordes en stor investering i ett nytt packeri. Företaget äger två packerier på olika orter i Sverige. Företaget har 24 anställda och 35 producenter knutna till sig. Äggen säljs både inom Sverige och utomlands.

4.1.5 Packeri 5

Företag 5 startade 1938 och är en ekonomisk förening med nio medlemmar. Föreningen har tretton anställda i packeriet. Eftersom det är en ekonomisk förening så är producenterna även medlemmar i föreningen.

4.1.6 Packeri 6

Företag 6 är ett familjeägt företag som startade 1986. Verksamheten består av unghönsuppfödning, äggproduktion och äggpaketering och har nio anställda. Nio äggproducenter levererar sina ägg till packeriet. De ägg som inte säljs inom Stjärnagg säljs på den lokala marknaden.

4.1.7 Packeri 7

Företag 7 är ett familjeägt företag som startades i början av 1970-talet. Företaget har 12 anställda. Utöver packeriverksamheten finns egen äggproduktion och lantbruk. I dagsläget

levererar 12 äggproducenter sina ägg till packeriet. De ägg som inte säljs inom Stjärnägg säljs till mindre grossister och lokala butiker.

4.1.8 Packeri 8

Företag 8 är ett familjeägt företag som startades 1984. Företaget har sju anställda där alla är engagerade i samtliga delar av verksamheten. De har åtta äggproducenter knutna till sig. Äggen säljs både inom Sverige och utomlands.

4.1.9 Packeri 9

Företag 9 är familjeägt. Tidigare fanns det eget packeri i företaget men sedan några år tillbaka har man avtal med ett annat packeri som packeterar äggen. Bolaget har fyra anställda och man bedriver även egen äggproduktion. Hela den egna produktionen säljs och finns ytterligare behov av ägg köps dem in.

4.2 Intervjusammanställning

Nedan sammanställs de nio intervjuerna som utförts under våren 2010. Samtliga intervjuer har genomförts med ägaren till varje enskilt packeri. Utgångspunkten är ur ett leverantörs- och ägarperspektiv.

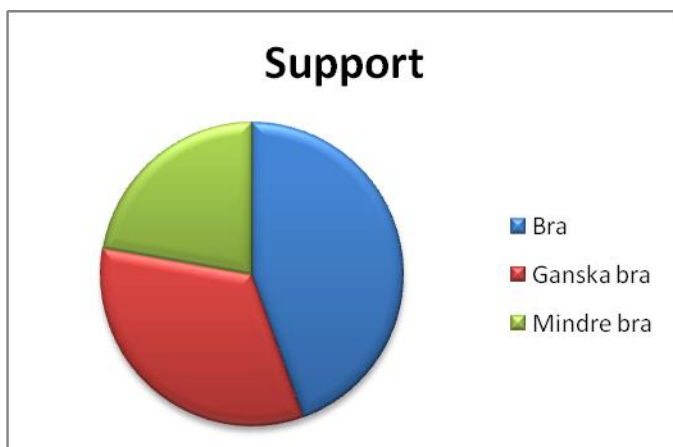
4.2.1 Leverantörsperspektiv

De enskilda packerierna levererar mellan 50 – 90 procent av sina ägg genom Stjärnägg. Packerierna anser att det inte är svårt att sälja de ägg som inte säljs genom Stjärnägg. Denna del av produktionen säljs till lokala butiker, mindre grossister och ibland även utomlands. Vissa packerier är nöjda med de priser de får för äggen levererade genom Stjärnägg, andra inte. Lönsamheten för ägg är högre om de säljs utanför Stjärnäggs försäljningsorganisation. Detta då leverantörerna kan undvika ett steg i förädlingskedjan genom att själva sälja äggen direkt till butiker och mindre grossister. Sistnämnda alternativet ger bättre lönsamhet men det är svårt att uppnå de stora försäljningsvolymerna som är möjliga genom Stjärnägg.

När frågan ställdes om det skett några specifika investeringar som direkt följde av samarbetet visade det sig att endast en investering var gjord tack vare ägarskapet i Stjärnägg. Övriga investeringar hade gjorts oavsett anslutningen till Stjärnägg.

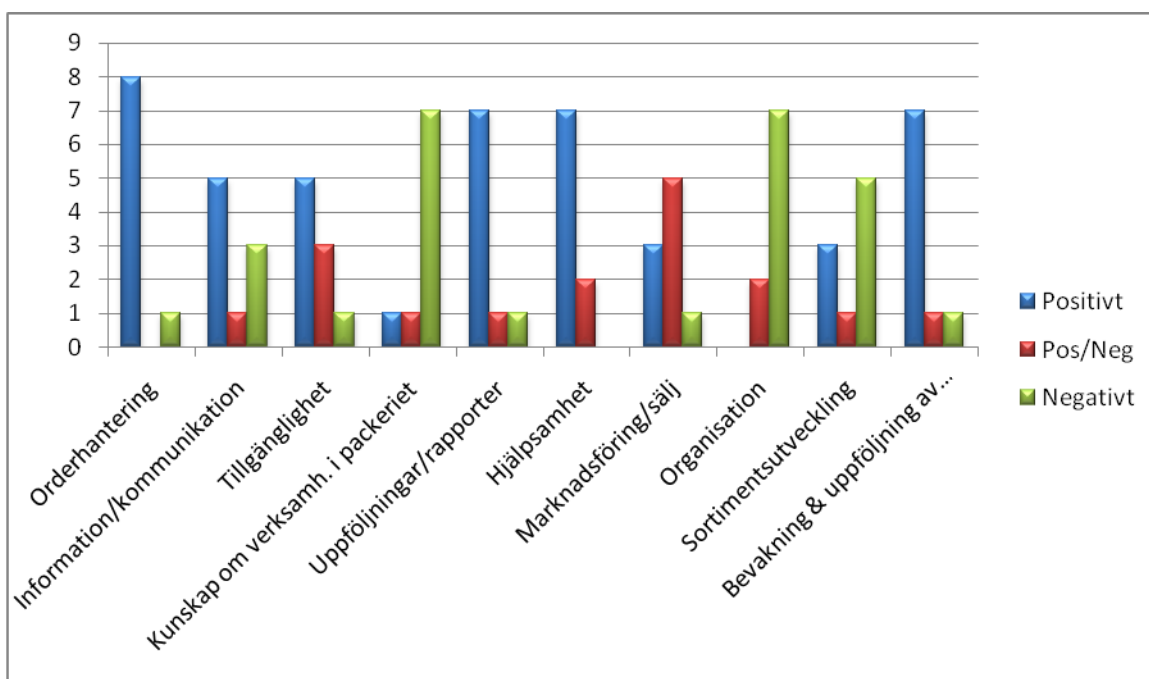
De stöd som behövs från Stjärnägg för att kunna säkerställa god lönsamhet i verksamheten är enligt packerierna gemensamma inköp, information i tid, bra avtal med bra prisnivå, bra prisbild för kunden, effektivitet genom hela kedjan och att organisationen inte får bli för stor då det är kostnadskrävande. För att kunna säkerställa effektivitet och kvalitet i leveranserna hos packerierna behövs följande stöd från Stjärnägg;

- Framförhållning vid kampanjplanering, ordrar och sökande av nya kunder.
- Säljprognoser och invägningsprognoser hos Stjärnägg som leverantörerna kan stämma av med den egna invägningen.



Figur 4. *Support från Stjärnagg* (Egen bearbetning, 2010)

Uppfattningen om den support som kommer från Stjärnagg är varierande mellan packerierna, se figur 4. Vissa anser att supporten är bra och andra tycker inte alls att den är bra då företagsledningen saknar kompetens inom äggbranschen. Stjärnagg är fortfarande ett ungt bolag och har inte riktigt kommit i fas ännu. Det finns en förhoppning om att supporten skall bli bättre än vad den är idag, och att arbetet går i rätt riktning.



Figur 5. *Positiv/negativ syn på Stjärnagg* (Egen bearbetning, 2010)

Som figur 5 visar ser packerierna positivt på Stjärnagg vad gäller *orderhantering*. Alla tycker att den fungerar mycket bra. *Information och kommunikation* fungerar ganska bra, där vissa är positiva andra negativa. *Tillgängligheten* får bra betyg. *Kunskapen om verksamheten i packerierna* är negativ för tillfället, men ägarna hoppas på en förbättring genom den uppstartade packerigruppen. *Uppföljning och rapporter* fungerar bra. *Hjälpssamheten* är bra i den mån kunskapen finns. *Marknadsföringen* kan bli bättre men *försäljningen* fungerar mycket bra tack vare en duktig försäljningsansvarig. Dock är det för mycket fokus på stora grossister, packerierna vill att Stjärnagg även skall arbeta mer med mindre grossister och

butiker. *Organisationen* är för stor och tungrodd och beslutsfattandetiden är lång. Det är för många anställda tjänstemän, vilket leder till höga kostnader. *Sortimentutvecklingen* sker på de enskilda packerierna och inte genom Stjärnagg, anser en del av packerierna. En del tycker att sortimentsutvecklingen fungerar bra medan andra anser att det går alldeles för fort. De nya produkterna måste förankras och se till att de säljer innan det kommer fler nya produkter. *Bevakning och uppföljning av packeriernas procenttilldelning* fungerar överlag bra men det behöver ses över.

Packerierna anser att Stjärnaggs största styrkor är;

- lyhörda för kundönskemål
- klarar åtaganden
- agerar snabbt
- närhet till kund i och med spridning över landet
- starka leverantörer
- flexibilitet
- försäljningsförmåga

Stjärnaggs viktigaste förbättringsområden inom *effektivitet* är; bättre samarbete, sätta upp mål som sedan skall följas upp och att banta organisationen. Det är VDns uppgift att se över organisationen och sätta upp riktlinjer och mål, anser packerierna.

Inom *ekonomi*; banta organisationen, minska kostnader, öka priserna och använda marknadsbudgeten på bättre sätt.

Inom *kommunikation*; framförhållning, tätare möten, prata mer med varandra och få ut information snabbare. Logistiken bör ses över, den kan bli mycket mer rationell.

Inom *samarbete*; Arbeta mer för packerierna, fler ägarmöten, bättre samordning mellan packerierna och Europaanalys av äggnäringen önskas.

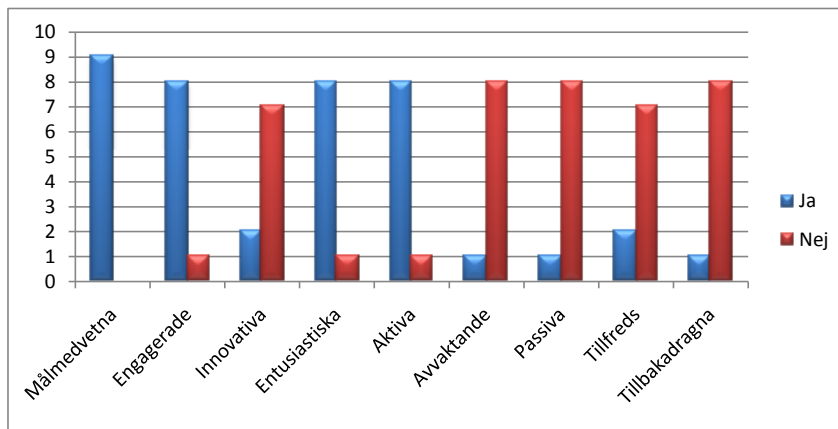
4.2.2 Ägarperspektiv

Packerierna startade Stjärnagg på grund av situationen på marknaden. En av deras största kunder krävde att packerierna skulle gå samman för att de endast ville ha en leverantör. Attityden från samtliga packerier var positiv vid ingången i Stjärnagg. Sammanslagningen innebar trygghet och konkurrensmässiga fördelar för packerierna.

Packerierna tycker idag att organisationen har blivit för stor. Enligt några av ägarna är antalet tjänstemän i Stjärnagg för många och de lägger sig i saker de inte har med att göra. Tjänstemännen har kommit ifrån det huvudsakliga uppdraget som är marknadsföring och försäljning.

Då Stjärnagg innefattar nio ägare är det många parter att ta hänsyn till och det försvårar beslutsfattandet för företagsledningen. Generellt ser företagsledningen till samtligas behov men de pratar mest med de större packerierna och besluten sker i en riktning som passar dessa bäst. Företagsledningen försöker kompromissa så gott de kan men det är svårt att se till alla ägares behov då det är många ägare och olika viljor. I och med att packerierna är heterogena i vissa frågor är även detta en orsak till att beslutsfattandet försvåras. En del packerier tycker att det går fort från tanke till handling i organisationen medan andra tycker att det tar lång tid och

är omständigt. Ägarna förstår att beslutsfattandet tar tid eftersom det är många viljor, men anser att det inte skulle behöva ta så lång tid som det tar idag. Finns en gemensam standpunkt går beslutsfattandet mycket fort, vilket är bra men dessvärre inte inträffar så ofta. Då både ägarna och företagsledningen ser till sitt eget bästa har detta i vissa fall lett till konflikter, men parterna har blivit bättre på att lösa konflikterna vilket är positivt för Stjärnagg.



Figur 6. Ägarnas syn på sig själva i Stjärnagg (Egen bearbetning, 2010)

Figur 6 visar hur ägarna i Stjärnagg uppfattar sin egen roll. De ser sig själva som målmedvetna, engagerade, entusiastiska och aktiva. Men alla är inte tillfreds med ägandet. Någon menar att det beror på att ägarna har ett stort ansvar utan att kunna påverka och att företagsledningen drivit igenom vissa beslut som ägarna motsatt sig, vilket har resulterat i dåliga resultat. Detta har i vissa fall lett till att en del av ägarna har blivit tillbakadragna och passiva i Stjärnagg. Samtidigt är det andra som känner att de verkligen kan påverka och få sin röst hörd.

Ägarnas förväntningar på Stjärnagg är att det enskilda packeriet skall vara mer lönsamt i försäljningsorganisationen än det hade varit om Stjärnagg inte hade existerat. Ytterligare förväntningar är att försäljningen skall vara effektiv och Stjärnagg skall ge god lönsamhet, utvecklas till förmån för ägarna samt att ägarna vill bli rättvist behandlade. Målet med ägandet är att tjäna pengar och ha en bra position på marknaden - både kortsiktigt och långsiktigt. De krav ägarna ställer på Stjärnagg för att vara nöjda med ägandet är delaktighet, rättvis behandling, inflytande, kunna lita på tjänstemännen och att organisationen är kostnadseffektiv.

Ägarna önskar mer kommunikation packerierna emellan. De framhåller att en bra kommunikation är oerhört viktigt. I dag är det för många packerier som är konkurrenter, vilket leder till att packerierna sköter sig själva och arbetar på det sätt som de alltid har gjort. Kommunikationen mellan ägare och styrelse fungerar relativt bra men kan bli bättre, vissa är mer nöjda än andra. Mellan ägare och företagsledning är kommunikationen bra men den kan förbättras.

Styrelsemötena i Stjärnagg uppfattas som långgrandiga och innehållande mycket tung information, men även som utvecklande och intressanta. Det är endast de ägare som är eller har varit med i styrelsen som har uttalat sig i denna fråga. Ägarna efterfrågar mer tid till övriga frågor på mötena där exempelvis framtidsvisioner diskuteras. Uppföljningen efter mötena tar för lång tid och den enda informationen som delges ägarna som inte sitter i styrelsen är styrelseprotokoll. Dessa ägare efterfrågar mer information om vad som sägs på mötena.

Vissa ägare tycker att Stjärnagg inte riktigt fokuserar på rätt område i organisationen, andra tycker att de gör det. Organisationens har blivit för stor, det behövs en ledare som effektiviserar och ger de anställda rätt uppgifter. Försäljningsarbetet tycker ägarna fungerar bra men Stjärnagg har ibland mer fokus på organisationen än försäljningen. Ägarna anser att den anställda som har ansvar för försäljningsarbetet är duktig och gör så gott han kan. Marknadsföringen är tveksam, eftersom det är svårt att marknadsföra Stjärnagg pga förekomst av EMV varor. Den marknadsföring som genomförs skall vara genomtänkt och de pengar som används skall generera ett resultat.

I förhållande till ägarnas krav presterar Stjärnagg bra enligt vissa och mindre bra enligt andra. Stjärnagg är till för ägarna, inte tvärtom. Ägarna tycker ibland att Stjärnagg är alltför lyhörda och tillmötesgående. En del ägare tycker att Stjärnagg är dåliga på att höra av sig och att ägarna själva får ta kontakt.

Packerierna går samman vid emballageinköp för att öka kvantiteten och därigenom minska kostnaderna. Denna råvaruanskaffning sköts genom Stjärnagg. Sättet det sker på idag är inte optimalt. Ibland fungerar det mycket bra men ibland bristfälligt. Det administrativa arbetet är i stort sett oförändrat för packerierna. Vissa saker har underlättats såsom orderhantering, då det bara är att packa och leverera nu för tiden. En del ägare anser att Stjärnagg är ett kostnadseffektivt företag, medan andra önskar mer saminköp och en mindre organisation för att minska kostnaderna. Vissa tycker att kostnaderna har flyttats från det egna kontoret till att istället köpa in tjänster från Stjärnagg.

I tabell 1 presenteras en kort sammanfattning om vad packerierna är nöjda respektive mindre nöjda med i säljorganisationen.

Tabell 1. *Uppfattning om säljorganisationen* (Egen bearbetning, 2010)

<i>Nöjda</i>	<i>Mindre nöjda</i>
Orderhantering	Organisationen är för stor
Försäljning till grossist	Kommunikation
Packerigruppen	Försäljning till butik
Support	Fokusering inom Stjärnagg
Konkurrenskraftiga	Kompetens inom äggbranschen

4.2.3 Packerigruppen

Packerigruppen är en nystartad grupp inom Stjärnagg som inte riktigt har kommit igång ännu. I skrivande stund har inte alla packerier någon representant i packerigruppen. Vissa packerier har däremot fler representanter. Även företagsledningen i Stjärnagg är representerad i packerigruppen. Det är inte givet att det är ägaren av packeriet som är med i gruppen utan det kan vara en anställd. Ägarna uppfattar packerigruppen som positiv för organisationen och hoppas att den skall tillföra värdefull information och leda till en utveckling av Stjärnagg. Det ses som ett bra sätt för tjänstemännen på Stjärnaggs kontor att få mer kunskap om packeriverksamheten.

4.3 Räknenskapsanalys

Nedan beskrivs och analyseras de nyckeltal som använts i studien.

4.3.1 Nettovinstmarginal

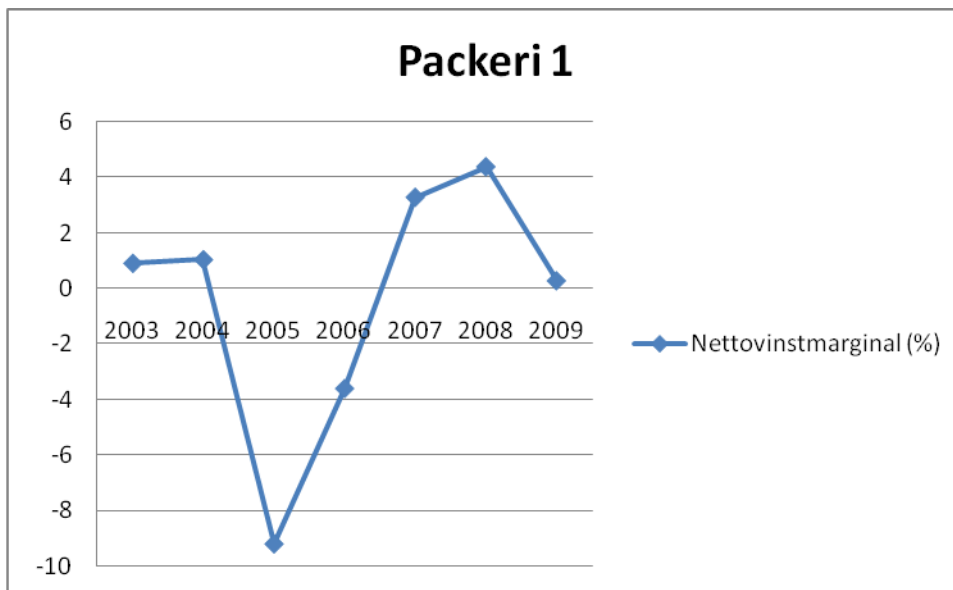
Nedan följer några nyckeltalsberäkningar för packerierna. Nyckeltal används för att analysera eller värdera en organisation eller ett företag och dess verksamhet. Om ett företag vill jämföra sig med andra företag är det bra att använda nyckeltal. Företagets svagheter och styrkor går då att sätta i relation med andra företags svagheter och styrkor.

Nedan beskrivs nettovinstmarginalen som är ett relevant nyckeltal för studien. Nettovinstmarginalen mäter lönsamhet och räknas ut genom att ta resultat efter finansiella poster i relation till omsättningen (Andersson, 1997). I nettovinstmarginalen ingår rörelsens samtliga kostnader även räntekostnader och ränteintäkter, vilket leder till att nettovinstmarginalen kan ses som företagets egentliga vinst (Belfrage Carlberg, 2003). Det har inte utförts några bokslutsdispositioner och skattekostnaderna är inte heller inkluderade. Nettovinstmarginalen är särskilt användbart för att jämföra avkastning med andra företag eftersom samtliga kostnader är inkluderade. Det som analyseras genom detta nyckeltal är en bedömning av de totala affärsmarginalerna utan att ta hänsyn till om verksamheten är hårt skuldsatt eller inte. Ju högre procenttal nettovinstmarginalen visar desto bättre för verksamheten.

$$\text{Nettovinstmarginalen} = \text{Resultat efter finansiella poster} / \text{Nettoomsättningen} * 100$$

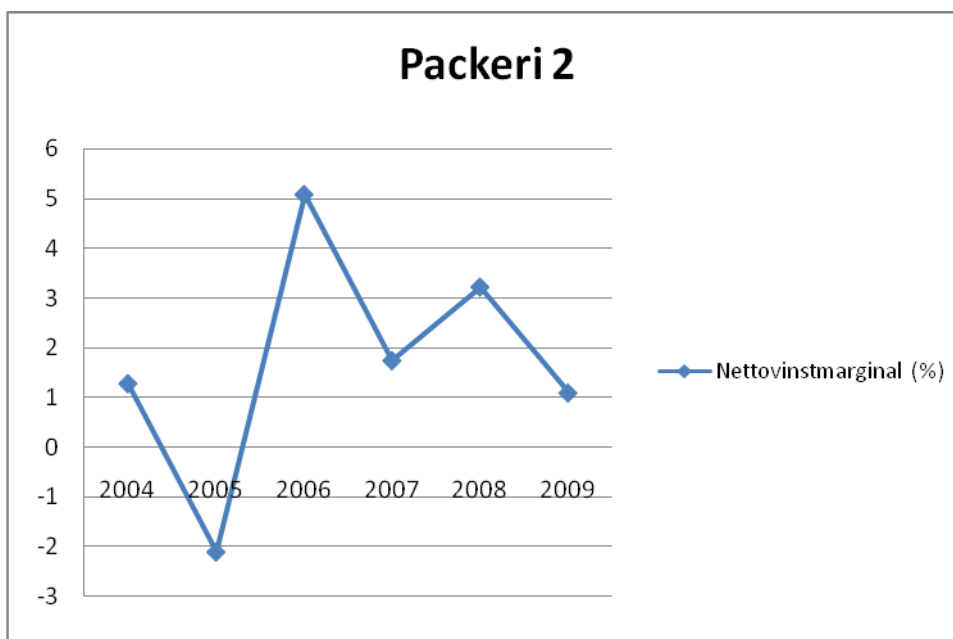
4.3.2 Beräkningar nettovinstmarginal

År 2005 var generellt sett ett dåligt år inom äggbranschen, ett stort överskott på ägg medförde mycket dåliga priser. I och med detta har samtliga packerier en sämre nettovinstmarginal detta år.



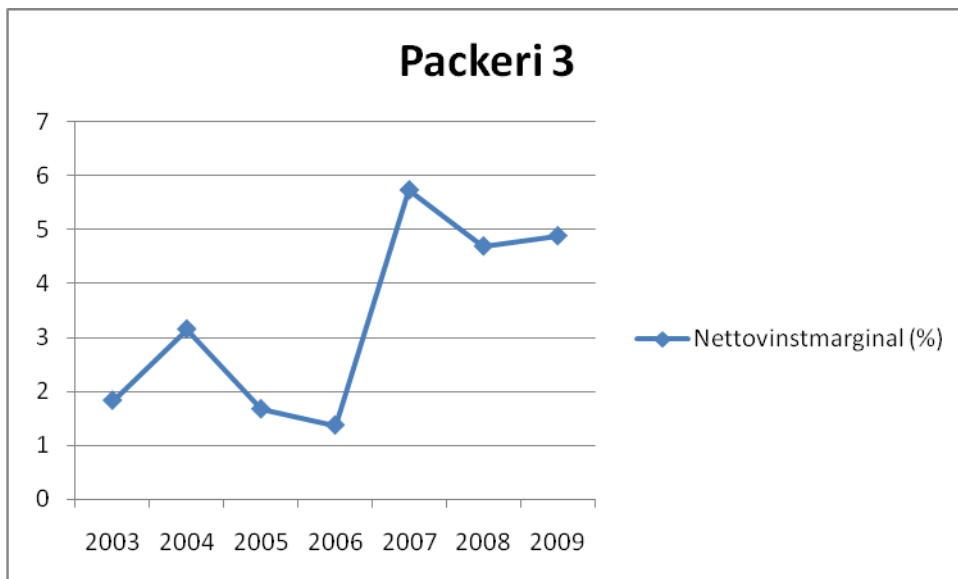
Figur 7. *Nettovinstmarginal packeri 1* (Egen bearbetning, 2010)

För packeri 1 ökar nettoomsättningen markant under 2006, vilket bland annat bidrar till ett bättre resultat (figur 7). Det finns inget i balansräkningen som tyder på att packeriet har investerat i någon större utsträckning, vilket pekar på att försäljningsorganisationen skulle kunna vara en bidragande faktor till den kraftigt ökade nettovinstmarginalen.



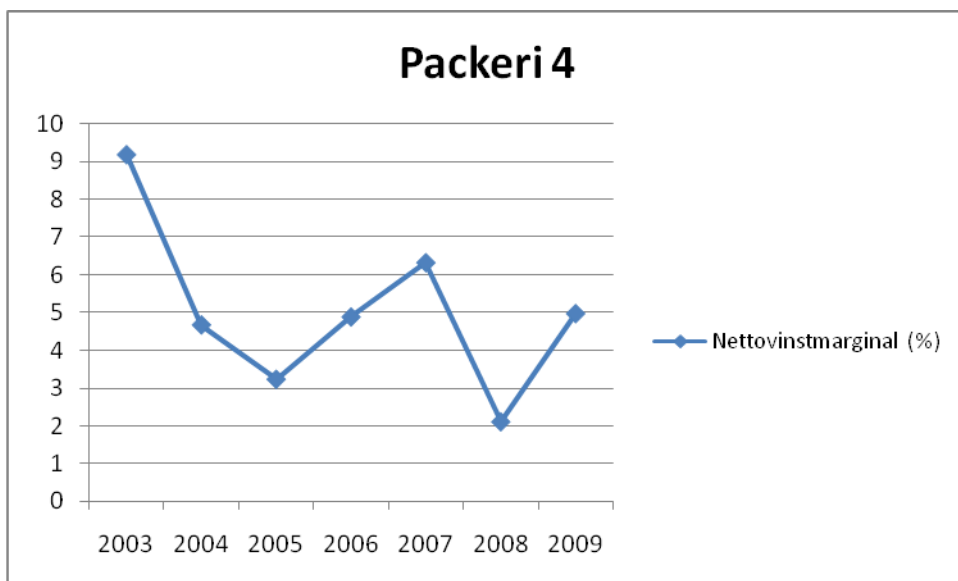
Figur 8. *Nettovinstmarginal packeri 2* (Egen bearbetning, 2010)

Under 2006 ses en markant ökning av nettovinstmarginalen för packeri 2, vilket visar på ett bättre resultat än tidigare (figur 8). I balansräkningen kan utläsas att företaget har gjort omfattande investeringar i sin maskinpark under året. Samarbetet och delägarskapet i försäljningsorganisationen skulle kunna vara en bidragande faktor till den ökade nettovinstmarginalen.



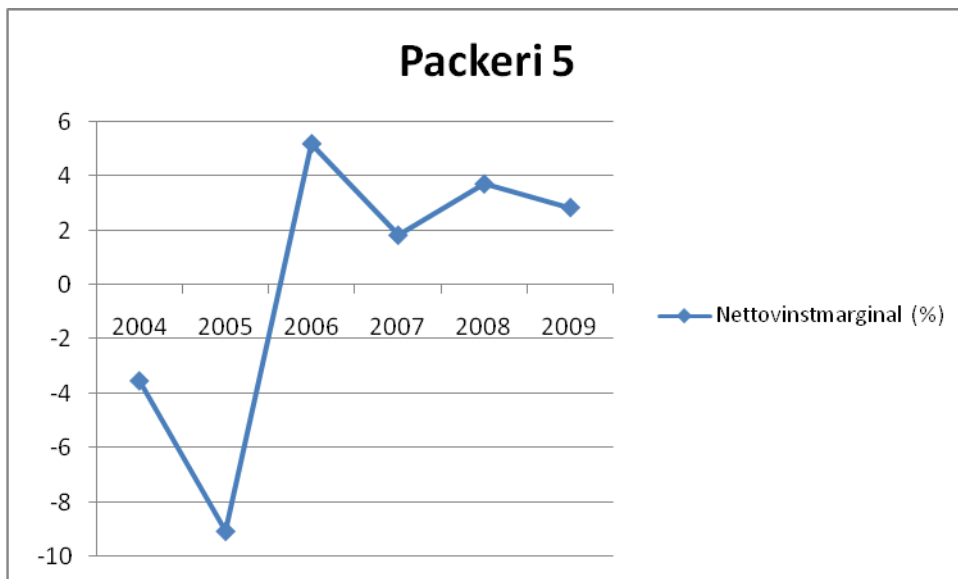
Figur 9. *Nettovinstmarginal packeri 3* (Egen bearbetning, 2010)

Under 2006 ses även för packeri 3 en markant ökning av nettovinstmarginalen (figur 9). Balansräkningen påvisar att företaget gjort investeringar under både 2005 och 2006. Resultatet av dessa investeringar kan vara en bidragande faktor till den ökade nettovinstmarginalen. Även försäljningsorganisationen skulle kunnat påverka den positiva utvecklingen på nettovinstmarginalen.



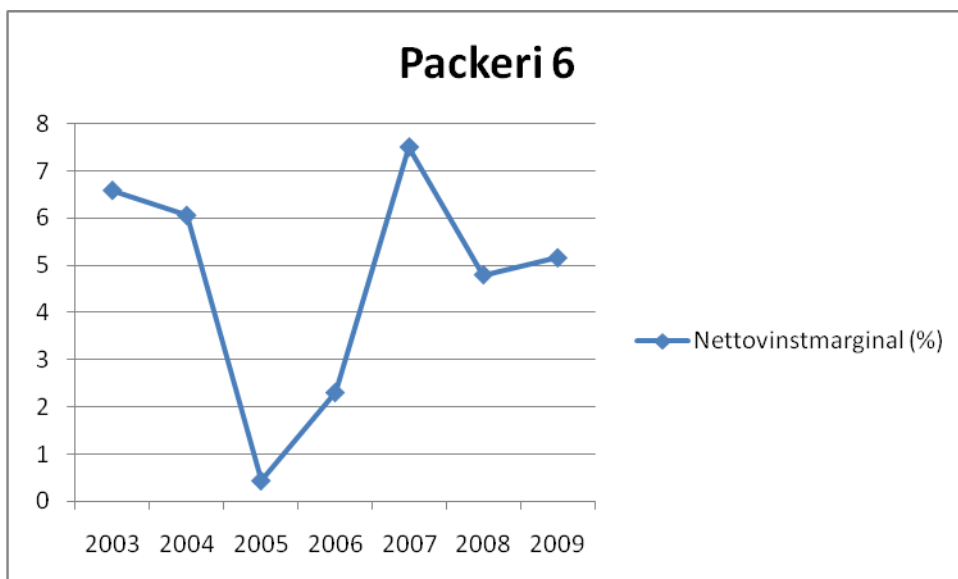
Figur 10. *Nettovinstmarginal packeri 4* (Egen berabetning, 2010)

För packeri 4 kan noteras att nettovinstmarginalen sjönk kraftigt under 2004 (figur 10). En bidragande faktor kan vara investeringar i en packmaskin och inredda hönsburar under samma år. Under 2006 ändrar nettovinstmarginalen riktning och en positiv utveckling kan ses vilken kan antas vara ett resultat av tidigare gjorda investeringar. Under 2008 minskar nettovinstmarginalen kraftigt ännu en gång Denna minskning kan förklaras med investeringar i ett nytt packeri och en ny packmaskin.



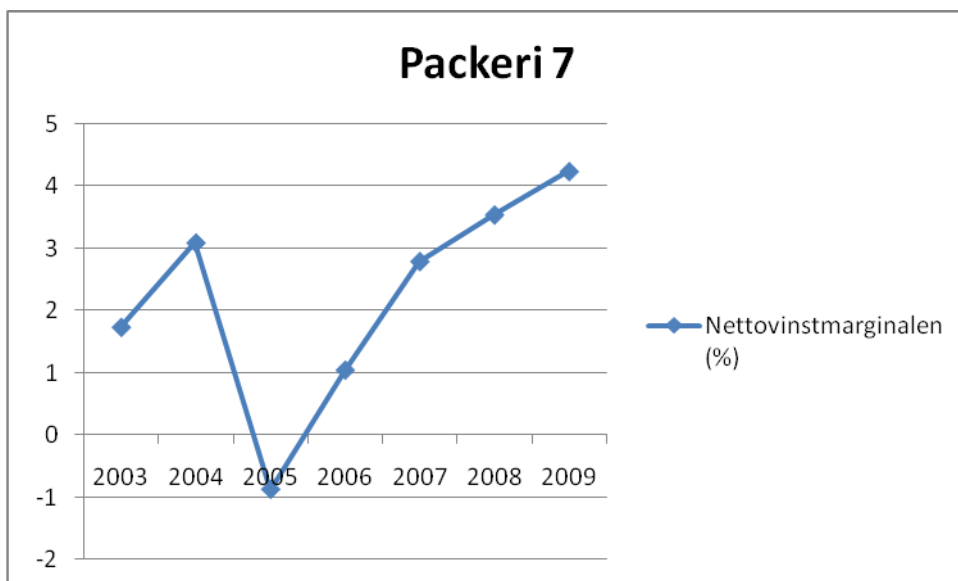
Figur 11. *Nettovinstmarginal packeri 5* (Egen bearbetning, 2010)

Under 2004 påvisas en markant minskning av nettovinstmarginalen för packeri 5 (figur 11). Ur balansräkningen kan utläsas att investeringar i maskiner och byggnader gjorts under året. 2006 förbättrades nettovinstmarginalen markant och en bidragande faktor till denna positiva utveckling skulle kunna vara resultatet av tidigare gjorda investeringar. Dessutom tillkom extra volymer under 2006 på grund av svåra omständigheter hos en samarbetspartner.



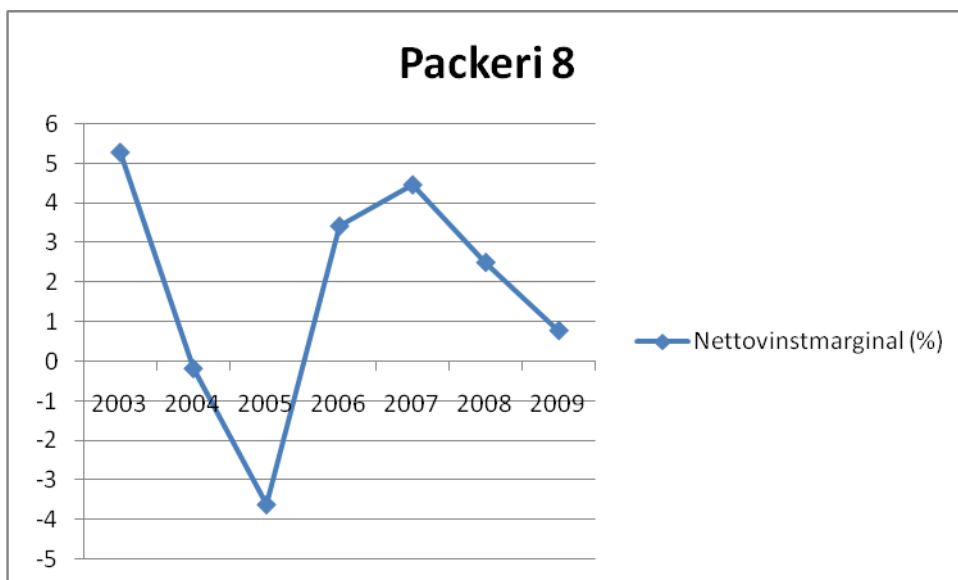
Figur 12. *Nettovinstmarginal packeri 6* (Egen bearbetning, 2010)

Packeri 6 ökar nettovinstmarginalen markant under 2006 (figur 12). I balansräkningen för 2005 kan utläsas att en investering genomförts i byggnader. Resultatet av denna investering skulle kunna vara en förklaring till den positiva utvecklingen. Även försäljningsorganisationen skulle kunna vara en bidragande faktor till den kraftigt ökade nettovinstmarginalen.



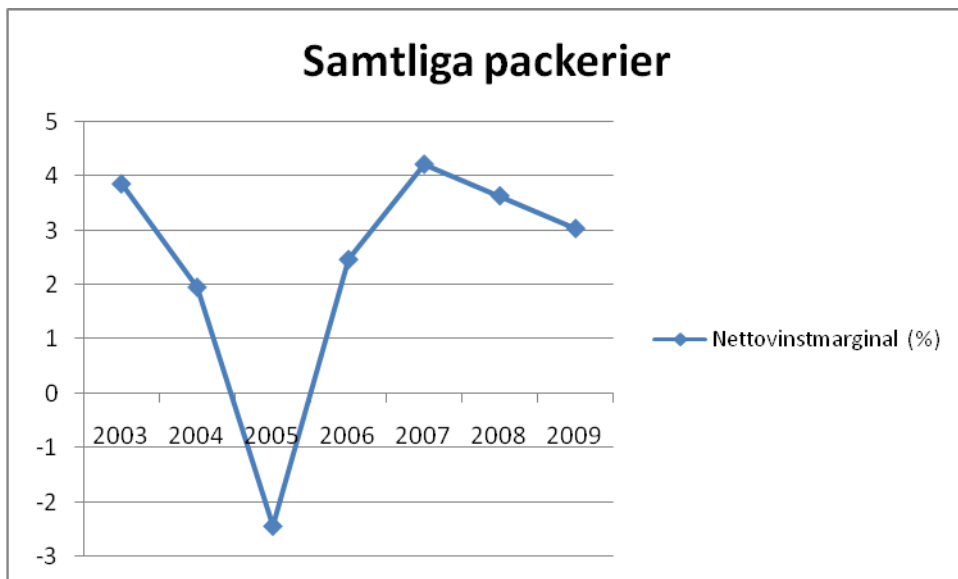
Figur 13. *Nettovinstmarginal packeri 7* (Egen bearbetning, 2010)

Efter 2005 ses en markant ökning av nettovinstmarginalen för packeri 7 (figur 13). I balansräkningen finns inget som tyder på att företaget investerat i någon större utsträckning, vilket pekar på att försäljningsorganisationen skulle kunna vara en bidragande faktor till den kraftigt ökade nettovinstmarginalen.



Figur 14. *Nettovinstmarginal packeri 8* (Egen bearbetning, 2010)

Nettoomsättningen ökar kraftigt under 2006 för packeri 8, vilket bidrar till ett bättre resultat (figur 14). I balansräkningen finns inget som tyder på att investeringar gjorts i någon större utsträckning vilket tyder på att försäljningsorganisationen skulle kunna vara en bidragande faktor till den ökade nettovinstmarginalen.



Figur 15. *Nettovinstmarginal samtliga packerier* (Egen bearbetning, 2010)

Figur 16 visar att nettovinstmarginalen överlag ligger på en mycket stabil nivå för samtliga packerier över perioden. Fluktuationer på marknaden ses som den största orsaken till sämre nettovinstmarginaler. Som tidigare nämnts var 2005 ett sämre år inom äggbranschen på grund av överskott och sämre äggpriser. Om 2005 inte hade varit ett år med stort överskott av ägg hade sannolikt nettovinstmarginalen legat på en jämn nivå över hela perioden.

Det är svårt att påstå att en bra nettovinstmarginal enbart beror på försäljningsorganisationen, då det även kan vara resultatet av det enskilda packeriets investeringar som bidrar till en positiv nettovinstmarginal. Försäljningsorganisationen kan dock vara en bidragande faktor då volymen av antalet sålda ägg ökat.

4.3.3 Kapitalets omsättningshastighet

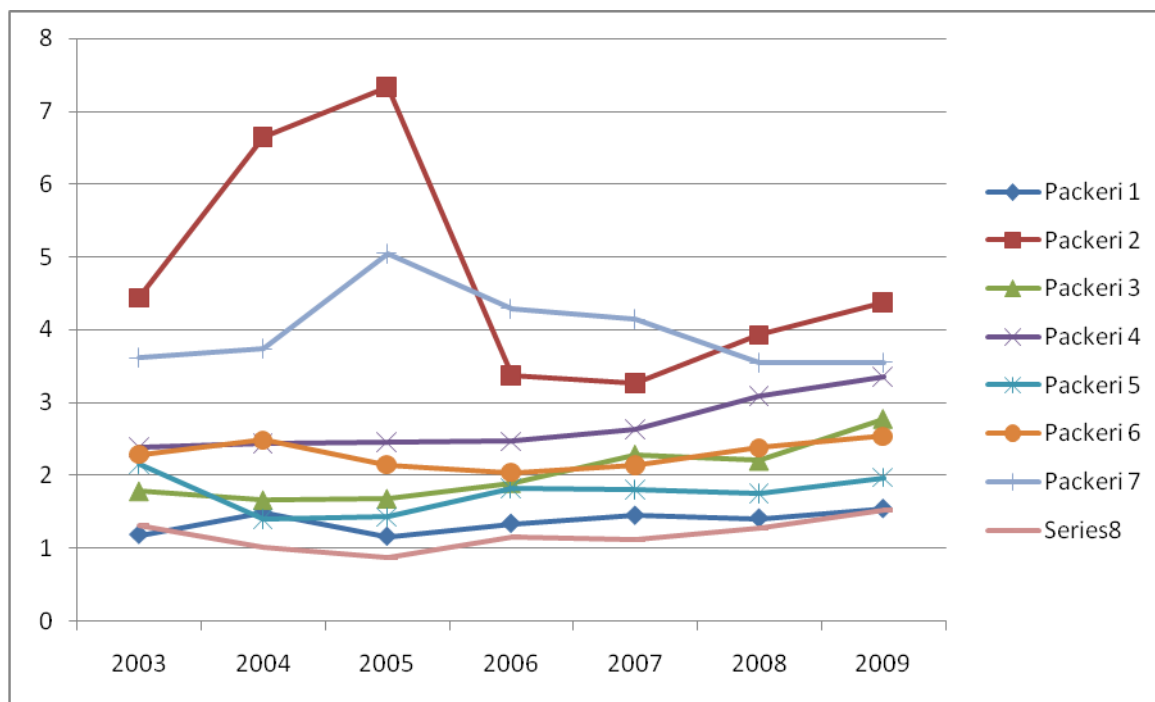
Kapitalets omsättningshastighet visar hur effektivt det egna kapitalet används i företaget (Belfrage Carlberg, 2003). Kapitalets omsättningshastighet beräknas genom att ta nettoomsättningen i förhållande till det totala kapitalet. Att företaget har en hög nettoomsättning i förhållande till det totala kapitalet är positivt då det visar att företaget utnyttjar tillgångarna optimalt, dvs. de binder så lite kapital som möjligt i förhållande till omsättningen (Belfrage Carlberg, 2003).

$$\text{Kapitalets omsättningshastighet} = \text{Nettoomsättning} / \text{Totalt kapital}$$

Exempelvis; om ett äggpackeri äger en packmaskin som packar ägg dygnet runt (med undantag för service osv.) och personalen arbetar i skift, då innebär detta att försäljningen och äggpackartjänsten blir maximal och även kapitalets omsättningshastighet. I detta fall är kapitalets omsättningshastighet lika med utnyttjandet. Kapitalets omsättning ökas oftast genom att minska lagerhållningen och/ eller att effektivisera kreditgivningen till kunder (www, ekonomi-info, 2010).

Kapitalets omsättningshastighet är ett av de viktigaste nyckeltalen som visar på själva verksamhetens effektivitet oberoende av hur kapitalet är finansierat (www, ekonomi-info, 2010).

4.3.4 Beräkningar kapitalets omsättningshastighet



Figur 16. Kapitalets omsättningshastighet samtliga packerier (Egen bearbetning, 2010)

Packeri 1

Detta packeri har inte så hög omsättning i förhållande till det totala kapitalet vilket inte är att föredra i en verksamhet. Detta visar på att företaget bundit ganska mycket kapital i förhållande till vad de omsätter, och att de inte använder sitt kapital (sina tillgångar) så effektivt. Eftersom värdet på omsättningshastigheten är låg, betyder det att omsättningen av lagret är långsam och kapitalet är bundet en lång tid i produktionen. Packeriet omsätter i genomsnitt sitt totala kapital 1,37 gånger mellan åren 2003 till 2009.

Packeri 2

Omsättningen är hög i förhållande till det totala kapitalet, vilket tyder på att företaget utnyttjar tillgångarna på ett bra och effektivt sätt. Packeriet har inte bundit så mycket kapital i förhållande till omsättningen. Kapitalets omsättningshastighet i genomsnitt under åren 2003-2009 är 4,77 vilket är bra och visar på att företaget har potential.

Packeri 3

Omsättningen är ungefär dubbelt så hög som de totala tillgångarna i packeriet. Det visar på att de använder kapitalet tämligen effektivt i verksamheten. Men även här är kapitalet bundet för lång tid eftersom kapitalomsättningshastigheten är ganska låg. Det totala kapitalet omsätts i genomsnitt 2,04 gånger mellan åren 2003-2009.

Packeri 4

Omsättningen är ganska hög i förhållande till det totala kapitalet. Det här packeriet använder sina totala tillgångar effektivt och de omsätter det totala kapitalet i genomsnitt 2,69 gånger mellan åren 2003 till 2009.

Packeri 5

Detta packeri är uteslutet ur beräkningar då det är en ekonomisk förening och det inte finns några årsredovisningar att tillgå.

Packeri 6

Omsättningen är inte så hög i förhållande till det totala kapitalet i verksamheten. Detta innebär att de bundit relativt mycket kapital i förhållande till omsättningen. Packeriet har ett ganska lågt värde av kapitalets omsättningshastighet, vilket betyder att omsättningen är långsam och de har bundit kapitalet för en förhållande lång tid i produktionen. Kapitalets omsättningshastighet är i genomsnitt 2,29 gånger mellan åren 2003 till 2009.

Packeri 7

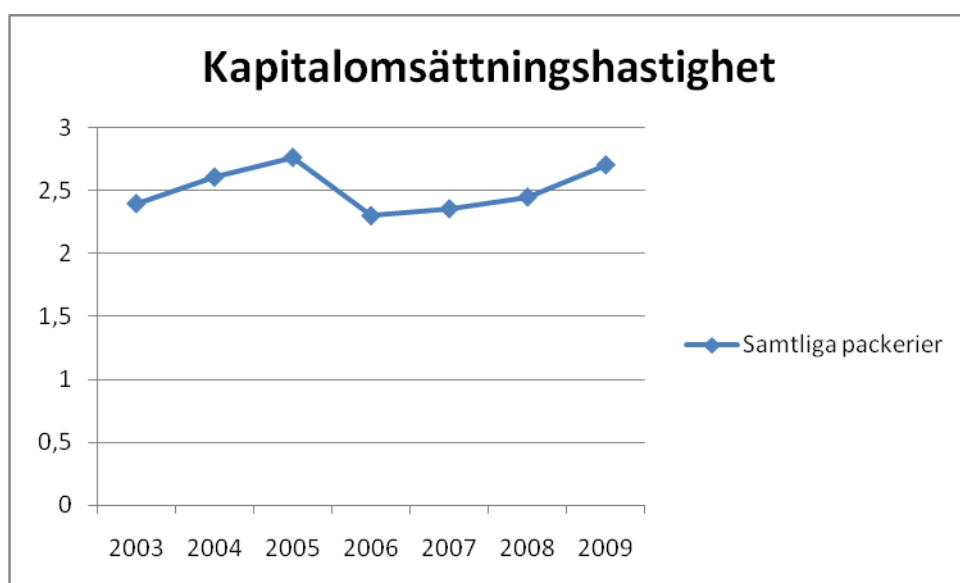
Kapitalets omsättningshastighet för detta packeri är i genomsnitt 2,29 gånger mellan åren 2003 till 2009. Det är ett ganska bra tal vilket visar på att de använder kapitalet effektivt i verksamheten.

Packeri 8

Det här packeriet har en hög omsättning i förhållande till det totala kapitalet vilket är mycket bra. Kapitalets omsättningshastighet är i genomsnitt 4,01 gånger mellan åren 2003 till 2009. Det innebär att de omsätter sitt kapital 4 gånger per år vilket tyder på en effektiv verksamhet.

Packeri 9

Detta packeri har en låg kapitalomsättningshastighet som ligger på 1,18 gånger i genomsnitt mellan åren 2003 till 2009. De har en långsam omsättning och har bundit kapital för lång framtid i produktionen. Kapitalet utnyttjas inte på ett så effektivt sätt som det kan göra i verksamheten.



Figur 17. Kapitalets omsättningshastighet samtliga packerier (Egen bearbetning, 2010)

Diagrammet visar den genomsnittliga kapitalomsättningshastigheten för samtliga packerier. Kapitalomsättningshastigheten ligger på jämn nivå över hela perioden, vilket tyder på en stabil bransch med aktiva företag. Tillgångarna utnyttjas på ett effektivt sätt då de binder så lite kapital som möjligt i förhållande till omsättningen.

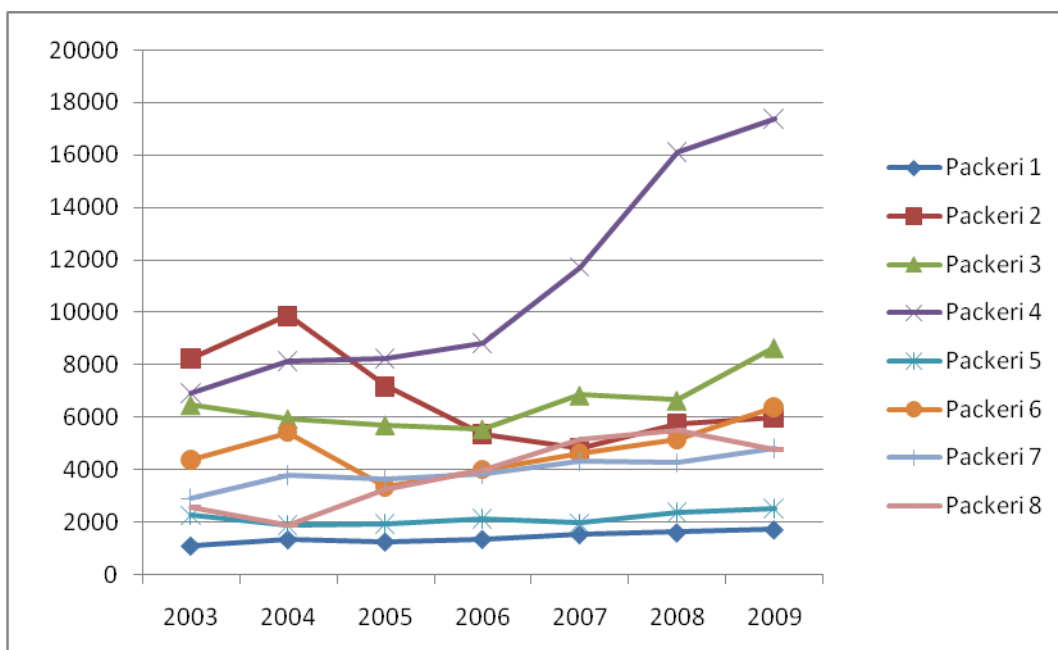
4.3.5 Omsättning per anställd

Omsättningen per anställd räknas ut genom att den totala omsättningen delas med antalet anställda på företaget. Om antalet anställda varierar mycket i företaget kan man räkna ut ett medelvärde av antalet anställda. I detta fall varierar inte antalet på de anställda särskilt mycket så det är beräknat på antalet heltidsanställda under åren.

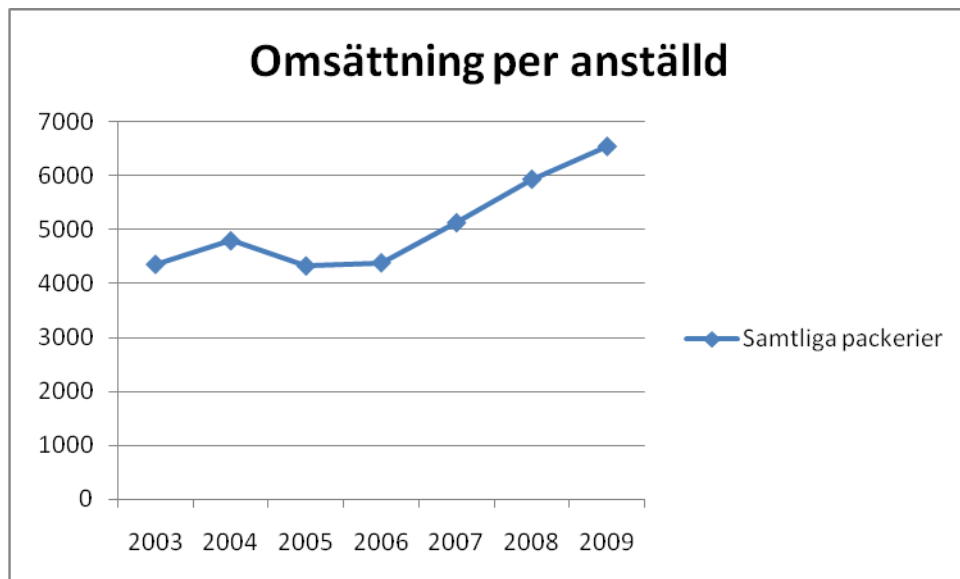
$$\text{Omsättning per anställd} = \text{Omsättning} / \text{Antalet anställda}$$

Detta nyckeltal används ofta för att mäta ett företags effektivitet (www, ekonomi-info, 2010). Desto högre värde företaget har ju mer effektivt anses det att vara. Om företaget vill höja omsättningen per anställd bör de antingen öka omsättningen, minska antalet anställda eller försöka med båda delarna.

4.3.6 Beräkningar omsättning per anställd



Figur 18. Omsättning per anställd samtliga packerier (Egen bearbetning, 2010)



Figur 19. *Omsättning per anställd samtliga packerier* (Egen bearbetning, 2010)

Generellt ser det bra ut för företagen, det är en bransch med klar potential (figur 18,19). Samtliga packerier har en relativt hög omsättning per anställd, vilket är mycket bra och visar på att det är effektiva företag. Storleken på packerierna varierar och antalet anställda likaså. De större packerierna har flera anställda än de mindre vilket är ganska självklart. Något som karakteriserar samtliga packerier är att de verkar ha en bra nivå av antalet anställda för de arbetsuppgifter som skall genomföras. Ett problem som kan uppstå när det är familjeägda företag är att det kan vara svårt att sätta någon i familjen utan arbete om det skulle behövas. Alla företag utvecklas och blir mer och mer rationella vilket ibland innebär att det inte behövs så mycket fysisk arbetskraft utan mycket är datoriserat. Även inom denna bransch blir packmaskiner och så vidare mer effektiva, men det behövs ändå människor som medverkar i processen. Det ser lovande ut och alla packerierna har behållit sin personalstyrka om de inte till och med har anställt flera som en följd samarbetet i försäljningsorganisationen.

4.4 Sammanfattning resultat

I följande avsnitt sammanställs de empiriska resultaten utifrån tidigare uppställda hypoteser.

- *Organisationen är stor och komplicerad vilket gör att det blir svårt för ägarna att styra den på egen hand* (Milgrom och Roberts, 1992).
Ägarna har tillsatt en företagsledning för att sköta det administrativa arbetet i Stjärnagg. Företagsledningens uppgift är att sköta marknadsföring och försäljning för att stärka Stjärnaggs position på marknaden. Företagsledningen är inte tillsatt för att organisationen är komplicerad utan för att få en spetskompetens inom marknadsföring och försäljning, vilket är Stjärnaggs huvudsakliga syfte. Idag tycker några ägare att organisationen är för stor i förhållande till antalet kunder. Dessa anser även att antalet tjänstemän är för stort i relation till de arbetsuppgifter som skall skötas.

- *Företaget diversifierar sin verksamhetsportfölj och sprider risker* (Fama & Jensen, 1983).
Stjärnäggs levererar idag endast till ett fåtal stora grossister på marknaden, vilket visar på att de inte diversifierar sin verksamhetsportfölj.
- *Ägarna ser en positiv framtid för organisationen och motsätter sig inte långsiktiga investeringar* (Jensen & Meckling 1979).
Samtliga ägare ser en ljus framtid för Stjärnagg även om de anser att det krävs vissa strukturförändringar. Eftersom ägarna ser en ljus framtid både inom äggbranschen och i Stjärnagg vågar de göra långsiktiga investeringar i sina packerier.
- *Ägarna är en heterogen grupp vilket försvårar beslutsfattandet i organisationen* (Fama & Jensen, 1983).
Majoriteten av ägarna tycker att gruppen är heterogen och att de större packerierna tillfrågas mer ofta i samband med beslutsfattande. De nio ägarna i Stjärnagg är alla entreprenörer med starka viljor, vilket gör det svårt för företagsledningen att se till allas viljor vid beslutsfattande. Några ägare tycker att företagsledningen kompromissar så gott de kan efter hur situationen ser ut.
- *Ledningen lyssnar aktivt på ägarna och fattar besluten därefter* (Fama & Jensen, 1983).
Vissa ägare känner att de inte är delaktiga i beslutsfattandet, utan att de får först reda på vilka beslut som fattats efter styrelsemötena genom styrelseprotokoll. Ibland har företagsledningen förberett vilka beslut som skall fattas utan att ägarna informerats. Företagsledningen visar tecken på att den emellanåt handlar i eget intresse utan att ta hänsyn till ägarna
- *Företaget har minskat ägarnas transaktionskostnader* (Williamson, 1985).
En stor del av ägarna anser att transaktionskostnaderna har minskat genom det administrativa arbetet som sköts centralt på Stjärnaggs kontor. En bidragande faktor är att orderhanteringen underlättats genom att den datoriserats. Stjärnagg sköter försäljningen för de ägg som packerierna säljer genom Stjärnagg, vilket gör att ägarna inte behöver förhandla fram nya kundkontrakt.
- *Ägarna har gjort transaktionsspecifika investeringar i packerierna till följd av ägandet i organisationen* (Nilsson & Björklund, 2003).
Av de nio ägarna i Stjärnagg är det endast en ägare som investerat i sin packeriverksamhet som direkt följd av ägandet i Stjärnagg. Övriga ägare har gjort investeringar men dessa hade skett även om Stjärnagg inte existerat anser dem.

5 Analys och Diskussion

I detta kapitel analyseras det resultat som presenterades i föregående kapitel. Resultatet kopplas till tidigare nämnda teorier.

5.1 Agentteori i försäljningsorganisationen

För att underlätta arbetet i organisationen har en företagsledning anställts. I detta fall är ägarna principaler och företagsledningen agenter (Milgrom och Roberts, 1992).

Försäljningsorganisationen Stjärnäggar har nio ägare, vilket gör att det blir svårt att leda organisationen. Företagsledningen sitter på ett kontor centralt, helt avskilt från ägarna som är utspridda över hela landet. Agenternas uppgift är att utföra principalernas önskemål och att handla i principalernas intressen (Jensen & Meckling, 1976). Företagsledningen i Stjärnäggar är inte insatt i hur äggbranschen fungerar utan de är specialiserade på försäljning och marknadsföring. Eftersom företagsledningen har ett informationsövertag och mer kunskap om Stjärnäggar leder detta till att de fattar en del beslut utan ägarnas vetskap. Ägarna får först reda på vissa beslut efter att de redan är tagna vilket inte var tanken när Stjärnäggar etablerades. Ägarna bör vara delaktiga i alla beslut som tas i Stjärnäggar. I dessa fall agerar företagsledningen i ett eget intresse vilket gynnar Stjärnäggar och kanske inte alltid är alla ägare till lags.

5.1.1 Agentkostnader i försäljningsorganisationen

Det uppkommer agentkostnader i samband med agentproblem (Nilsson & Björklund, 2003). Det är kostsamt att minska agentproblemen. Att minska dessa problem kan ske på två sätt, antingen skall agenterna övervakas eller så skall de uppmuntras att arbeta i principalens intresse. Nedan beskrivs tre olika agentkostnader som kan uppstå i samband med agentproblem;

Principalernas kontrollkostnader hänförliga till säljorganisationen. Det uppstår kostnader mellan företagsledningen och ägarna i Stjärnäggar. Kontrakt upprättas som skall reglera hur Stjärnäggar's företagsledning skall förväntas agera så att ägarna blir nöjda. Ägarna måste vara säkra på att Stjärnäggar styrs enligt deras direktiv.

Agentens försäkringskostnader. Företagsledningen försöker förhandla fram så bra avtal med kunderna som möjligt och på så sätt visa företagsledningen att de arbetar i ägarnas intresse. Detta leder till en volymökning och ökad avkastning för ägarna, vilket vår räkenskapsanalys visar.

Residualförlust. På det sätt som företagsledningen agerar idag tas det lite för mycket pengar från ägarnas marginaler. Men det bör även från packeriernas sida finnas en förståelse för att det tillkommer kostnader med en tillsatt ledning gentemot att inte ha några anställda i försäljningsorganisationen.

5.1.2 Agentproblem i försäljningsorganisationen

Portföljproblem. En viktig uppgift för agenten i en organisation är att denne fattar beslut som inte bara är till nytta för en av principalerna utan är till nytta för flera (Fama & Jensen, 1983). Stjärnagg är en stor organisation med nio ägare och det är svårt att se till alla behov eftersom de inte alltid är homogena. Packerierna har varierande storlek och alla ser inte till Stjärnaggs bästa i alla situationer. Vissa prioriterar sina egna intressen framför Stjärnaggs, vilket försvårar arbetet i försäljningsorganisationen. Stjärnagg har en regional spridning över Sverige som inte går att jämföra med konkurrenterna, dock utnyttjas inte spridningen på det sätt som den borde enligt ägarna. Stjärnaggs kundunderlag är litet i relation till storleken på organisationen och det krävs mer riskspridning. Om en kund säger upp sitt avtal kan det ge stora konsekvenser för Stjärnagg. Fokus bör vara på att hitta fler kunder för att på så sätt öka riskspridningen.

Horisontproblem. Enligt ägarna är organisationen för stor och kostsam som den ser ut idag, och om den skall överleva i framtiden bör den bantas. För att få en fungerande försäljningsorganisation i framtiden bör ägarna samarbeta mer. Även ägarna och företagsledningen bör samarbeta mer och arbeta som ett team och våga utbyta mer tankar och idéer för att föra Stjärnagg framåt. Ur investeringssynpunkt finns det inget horisontproblem för Stjärnagg, packerierna ser en ljus framtid och är villiga att investera. Detta kan utläsas i räkenskapsanalysen.

Beslutsfattarproblem. Det blir lättare för agenterna att fatta beslut om principalerna är homogena och har liknande värderingar om företaget (Fama & Jensen, 1983). Företagsledningen har ibland svårt att fatta beslut i enlighet med de olika ägarnas viljor. Packerierna har varierande storlek och vissa menar att företagsledningen tar mer hänsyn till de större packerierna vid beslutsfattande. Samtidigt är det svårt att se till alla ägares enskilda behov eftersom de är heterogena.

Kontroll- och uppföljningsproblem. Agenterna är de som har mest information om företaget och kan välja vilken information de vill delge principalen (Fama & Jensen, 1983). Eftersom det finns ett informationsövertag hos företagsledningen kan detta leda till att de agerar i eget intresse i Stjärnagg. Istället för att se till alla ägarnas intressen som är den huvudsakliga uppgiften för företagsledningen. Ibland fokuserar företagsledningen på fel uppgifter, enligt ägarna, då de enbart skall fokusera på marknad och försäljning. Ägarna delges inte alltid all information utan företagsledningen väljer ut den information de vill delge och det leder till att ägarna inte vet vad som skall beslutas innan beslut tagits.

5.1.3 Faktorer som minskar agentproblem i försäljningsorganisationen

Portföljproblem. En åtgärd är att försöka få packerierna att bli mer homogena. Detta kan ske genom kontinuerliga ägarmöten där ägarna träffas och diskuterar verksamheten med varandra. Företagsledningen måste bli mer öppna för alla ägares åsikter, lyssna och involvera alla i beslutsfattarprocessen, inte bara de större packerierna. Stjärnagg har en marknadsfördel eftersom packerierna är spridda över hela landet, men idag utnyttjas detta inte till fullo. I anslutning till marknadsföringen bör det uppmärksammas ännu mer att Stjärnagg är rikstäckande, men även lokala i och med spridningen över landet. Riskspridningen bör ökas genom mer aktiva förhandlingar på butiksnivå och med mindre grossister.

Horisontproblem. Det finns inget horisontproblem eftersom packerierna är villiga att investera i Stjärnäggs. De ser att värdet på deras egna packerier ökar genom att det finns en stark försäljningsorganisation som arbetar för deras bästa.

Beslutsfattarproblem. För att minska problemet bör ägarna försöka att bli mer homogena och samspela genom kontinuerliga ägarmöten där de fysiskt träffas. Om packerierna lyckas bli mer homogena så underlättar detta beslutsfattandet.

Kontroll- och uppföljningsproblem. En åtgärd till detta problem är att företagsledningen är mer öppen vid beslutsfattande och låter alla ägare framföra sina synpunkter i frågor som berör dem. Det är också viktigt att företagsledningen delger den information de får till ägarna.

Tabell 2. *Agentproblem* (Egen bearbetning, 2010)

Agentproblem	Faktorer som ökar agentproblemen	Faktorer som minskar agentproblemen
<i>Portföljproblem</i>	<p>Inte homogena ägare.</p> <p>Alla ägare värnar inte lika mycket om Stjärnäggs, de ser till sina egna intressen.</p> <p>Fler kunder, behöver riskspridning.</p> <p>Kundavtal - om Stjärnäggs mister kunder minskar volymerna.</p>	<p>Försöka få ägarna homogena.</p> <p>Se till alla ägares behov, ledningen måste lyssna lika mycket på alla oavsett storlek.</p> <p>Sprida riskerna genom flera kunder och utnyttja packeriernas lokala spridning över landet.</p> <p>Försöka upprätthålla kundavtal och hela tiden söka efter nya kunder.</p>
<i>Horisontproblem</i>	Det finns inget horisontproblem	
<i>Beslutsfattarproblem</i>	<p>Ledningen fattar beslut utan ägarnas vetskap.</p> <p>Svårt att tillfredsställa alla ägarnas viljor.</p> <p>Beslut fattas i riktning mot de större ägarna.</p>	<p>Informera samtliga ägare innan beslut fattas.</p> <p>Försöka kompromissa så alla principaler blir nöjda.</p> <p>Viktigt vad ledningen fattar för beslut, involvera ägarna mera i beslutsfattandet.</p>
<i>Kontroll- och uppföljningsproblem</i>	<p>Ledningen har mycket information som inte delges till ägarna, vilket kan leda till att ledningen agerar i Stjärnäggs intresse istället för ägarnas.</p> <p>Ledningen lägger sig i saker de inte har med att göra, Ibland fokus på fel saker.</p> <p>Ingen styrning av ledningen</p>	<p>Vara mer öppna vid beslutsfattande låta alla ägarna komma med åsikter.</p> <p>Ledningen bör hålla sig till säljarbete och marknadsföring.</p> <p>Viktigt att ledningen har klar styrning så alla vet vad de skall göra och att det sedan följs upp.</p>

5.2 Transaktionskostnadsteori i försäljningsorganisationen

Förhandlingar med kunder sker centralt istället för att det sker på varje enskilt packeri som tidigare. Detta har minskat kostnaderna genom att endast en person sköter förhandlingarna istället för nio. Även orderhanteringen har blivit smidigare. Varje morgon får packerierna sin order via datorn, sedan levererar packerierna den mängd som angetts i ordern.

Det har inte skett några transaktionsspecifika investeringar i Stjärnagg, utan Stjärnagg är endast en försäljningsorganisation med ett försäljningskontor. De investeringar som skett på packerinivå hade genomförts även om Stjärnagg inte existerat. De enda investeringar som ägarna gjort i Stjärnagg är insatskapital i aktier i bolaget. Skulle Stjärnagg gå i konkurs finns det inga inventarier att sälja utan det är endast ett varunamn som måste köpas upp om ägarna skall kunna få tillbaka sin insats.

5.3 SWOT-analys i försäljningsorganisationen

Företag har både interna och externa faktorer som påverkar, de interna faktorerna är deras styrkor och svagheter och de externa faktorerna är deras möjligheter och hot (Kotler, 1999).

Genom Stjärnagg har det uppkommit styrkor till fördel för packerierna. En styrka är närheten till kund. Eftersom de är utspridda över hela landet är Stjärnagg det enda företaget inom branschen som kan erbjuda en rikstäckande leverantör som även kan profilera sig lokalt. Ytterligare styrkor är att de agerar snabbt och har en bra säljförmåga. Svagheter som Stjärnagg har är att organisationen blivit för stor och kostsam i förhållande till antalet kunder de har. Det är inte enbart fokus på rätt område inom Stjärnagg, som skall vara marknadsföring och försäljning, utan organisationen har blivit lite spretig. Ytterligare en nackdel är att samarbetet inte fungerar till hundra procent, alla parter värnar om sitt och arbetar inte för Stjärnaggs bästa i alla lägen. På grund av att Stjärnagg levererar stor volym EMV-varor är det svårt att få Stjärnagg som varumärke välkänt.

Möjligheter Stjärnagg har är att de är konkurrenskraftiga gentemot konkurrenter på marknaden i och med sin storlek och spridning över landet. De har lättare att förhandla till sig kunder dels genom sin position på marknaden och dels genom de tjänstemän som är anställda enbart för att sköta uppgiften. Marknadsföringen kan vara en möjlighet om den sker vid rätt tillfälle och riktas mot rätt målgrupp. Dock kan marknadsföringen även vara ett hot om den blir missvisande. Fler faktorer som kan hota Stjärnagg är media som kan komma med rön som gör att äggkonsumtionen minskar eller att Stjärnagg tappar kunder till sina konkurrenter (se figur 20).

Interna faktorer	Styrkor Närhet till kund Starka leverantörer Agerar snabbt Säljförmåga	Svagheter Stor och spretig organisation För kostsam Dåligt samarbete Fel fokusering Okunskap om packeriverksamhet i ledningen
	Möjligheter Konkurrenskraftig Nya kunder Bra marknadsföring Media Ökad äggkonsumtion	Hot Media Minskad äggkonsumtion Tappa kunder Missvisande marknadsföring

Figur 20. SWOT-analys Stjärnägg, Egen bearbetning, 2010

5.4 Utvärdering ur ett leverantörsperspektiv

Packerierna levererar en stor mängd ägg genom Stjärnägg vilket gör dem beroende av Stjärnägg för att kunna sälja de stora volymer som packerierna gör idag. En reflektion är att de packerier som säljer en större procentandel ägg genom Stjärnägg är mer beroende av Stjärnägg för att överleva än de som säljer en mindre andel. En annan orsak till hur beroende packerierna är av Stjärnägg kan vara storleken på packeriet, ju större och starkare de är utanför Stjärnägg desto mindre mervärden ger Stjärnägg. Stjärnägg i sin tur är beroende av de stora packerierna, då de behöver deras volymer av ägg.

Packerierna har lätt att bli av med de resterande ägg som inte säljs genom Stjärnägg och de ägg som säljs utanför Stjärnägg ger bättre betalt. Dock hade det aldrig gått att uppnå de volymer som säljs idag utan samarbetet i Stjärnägg. De stora grossisterna som är anslutna till Stjärnägg kräver en leverantör, för att därmed endast behöva förhandla med en part.

Ägarna har en positiv framtidstro inom äggbranschen, de vågar satsa och göra investeringar för framtiden. När vi diskuterade om investeringarna hade gjorts även om Stjärnägg inte existerat blev svaret ja. Det tyder på att alla packerier har en stark drivkraft och tror på sina företag. Ett av företagen hade dock inte vågat investera i sitt packeri utan Stjärnägg och det visar att de även tror på Stjärnägg. Stjärnägg ger en trygghet vid investeringar som en ägare sa, "Det är åtta färre konkurrenter på marknaden".

Vi har fått bilden av att det är de stora packerierna som gör stora investeringar, vilket kan vara en baktanke från deras sida inför framtiden när de tycker att Stjärnäggs måste effektiviseras och minska antalet packerier i organisationen. Det finns idéer om ett packeribolag, i vilket det skall vara färre mer effektiva packerier som packar och levererar alla ägg. De packerier som inte längre packar ägg får bli delägare. Vi tror att det kan finnas vissa motsättningar mot detta eftersom majoriteten av packerierna är familjeföretag och som inte vill sätta sina närstående i en situation utan sysselsättning.

Alla packerier behöver olika stöd från Stjärnäggs sida för att kunna säkerställa effektivitet och kvalitet vid leveranserna. En viktig del är framförhållning, både vid kampanjplanering, högtider och inte minst vid kundavtal. En annan viktig del är att orderhantering och procenttilldelning sker med omedelbar verkan.

Ägarna behöver stöd från Stjärnagg för att kunna säkerställa god lönsamhet i den egna verksamheten. Detta kan ske genom gemensamma inköp och att de tecknar avtal med goda prisnivåer. Marginalen ägarna betalar till Stjärnagg bör inte bli för stor, tanken är att Stjärnagg skall generera tillbaka så mycket pengar som möjligt till ägarna. Detta bidrar till en god lönsamhet för packerierna och till en positiv utveckling av packeriernas nettovinstmarginaler, se räkenskapsanalysen.

Försäljningsarbetet fungerar överlag bra. Det som behöver utvecklas är som tidigare nämnt att det idag är mycket fokus på stora grossister. Det finns en vilja om mer aktiv försäljning på butiks nivå och mot mindre grossister, att Stjärnagg kommer ut och förhandlar mer på plats.

Stjärnagg är en renodlad försäljningsorganisation, därför skall fokus ligga på marknadsföring och försäljning. Det finns mycket som pekar på att det idag inte fungerar optimalt då det inte råder total fokusering inom försäljningsorganisationen. Energi läggs istället på andra områden som inte har med marknadsföring och försäljning att göra. En viktig del är också information och kommunikation gentemot ägarna.

Marknadsföringen är inte helt enkel för Stjärnagg eftersom en betydande volym utgörs av EMV varor. Butiken sätter sitt eget namn på förpackningen och ingen vet att äggen kommer från Stjärnagg. De ägg som säljs med Stjärnaggs logotype måste marknadsföras på ett mycket mer effektivt sätt. Det bör inte investeras i marknadsföring som sedan inte leder till utveckling för Stjärnagg.

Det finns en risk att det utvecklas mycket nya produkter och att det går fort. Om en ny produkt lanseras på marknaden måste den stabilisera sig och visa ekonomiskt resultat innan det lanseras nya. Idag kan en trend notera att det köps in emballage till produkter som sedan inte säljer och när produkten tas bort ur sortimentet står packerierna med överflödigt emballage som de inte vet vad de skall göra med. Detta bidrar till onödiga kostnader.

Det finns vissa områden inom Stjärnagg som kan förbättras. De delar vi tog upp med ägarna var effektivitet, ekonomi, kommunikation och samarbete. Utifrån de svar vi fick på frågan, är de viktigaste förbättringsområdena;

Inom *effektivitet* bör samtliga parter arbeta mot att prestera goda resultat. Att sätta upp mål och delmål som sedan följs upp kan öka motivationen att prestera. Det finns en strävan om att uppnå bättre effektivitet genom förbättrat samarbete, vilket vi tror är fullt möjligt.

Inom den *ekonomiska* delen handlar det om att optimera marknadsbudgeten. Enligt ägarna försvinner mer pengar ut ur Stjärnagg än vad det bör göra och ägarna vet inte vad pengarna används till.

En viktig del inom *kommunikationen* är framförhållning, ägarna vill ha information i god tid så de kan ha en bra planeringshorisont. Ibland tar lång tid att få ut information, vilket kan leda till minskat förtroende.

Inom *samarbetet* finns förbättringsmöjligheter. I dagsläget arbetar företagsledningen som en egen liten organisation i försäljningsorganisationen, vilket inte är meningen då de skall arbeta gemensamt för hela Stjärnagg.

5.5 Utvärdering ur ett ägarperspektiv

Majoriteten av ägarna anser att organisationen är för stor som den ser ut idag. En anledning är att det blivit för många tjänstemän, som en del ägare inte vet vad de gör. Vissa ägare anser att tjänstemännen lägger sig i saker som de inte har med att göra. Vi anser att det är bra att tjänstemännen har åsikter och vill vara delaktiga för att både lära sig hur branschen fungerar och för att därigenom kunna förbättra Stjärnagg. Även ägarna behöver få upp ögonen och se att det finns nya lösningar som kan föra Stjärnagg framåt.

En känsla vi fick under intervjuerna var att flera av ägarna känner en rädsla inför förändringar. Flera av dem har drivit verksamheten under en längre tid och är obenägna att göra förändringar. En annan orsak är att det blivit många packerier som gör Stjärnagg tungrott och ineffektivt. Det är positivt att packerierna är spridda över hela landet men denna spridning utnyttjas inte fullt ut. Idag ser packerierna varandra mer som konkurrenter än samarbetspartners och ägarna litar inte på varandra till 100 procent, vilket bidrar till samarbetssvårigheter.

Beslutsfattandet i Stjärnagg går relativt trögt, vilket är en konsekvens av att ägarna av packerierna har olika värderingar och är heterogena. Alla ägare har sitt sätt att arbeta på och se på Stjärnagg, vilket gör att de har olika åsikter vid beslutsfattande. Även tjänstemännen har åsikter som måste tas i beaktande. Finns en gemensam ståndpunkt går beslutsfattandet fort. Därför bör de sträva efter att mer ofta försöka hitta gemensamma ståndpunkter. Vid beslutsfattandet i Stjärnagg anser vissa ägare att företagsledningen tar mer hänsyn till de större packerierna. Eftersom Stjärnagg är beroende av deras volymer måste företagsledningen vara säker på att de större packerierna är nöjda med de beslut som fattas, annars finns en risk att de drar sig ur Stjärnagg. Detta skulle ge stora konsekvenser för Stjärnagg eftersom de då inte skulle få fram de leveransvolymerna som krävs.

Ägarna har olika förväntningar på Stjärnagg. En viktig del är effektiv försäljning och god lönsamhet, se räkenskapsanalys men också utveckling, delaktighet och rättvis behandling. Ägarna vill att Stjärnagg skall utvecklas till förmån för dem, inte emot dem. Som vi uppfattar det arbetar kontoret för sig och släpper inte riktigt in ägarna. Vi förstår att det är företagsledningens uppgift att sköta arbetet på kontoret, men i en sådan här försäljningsorganisation tror vi att det krävs att företagsledningen lyssnar på sina ägare och arbetar med dem.

De mervärden som Stjärnagg bidrar med till ägarna och de förväntningar som finns på Stjärnagg är att få ut större volymer ägg på en större marknad genom en professionell försäljningsorganisation. Hittills har förväntningarna infriats. Självklart finns det fortfarande saker att arbeta med, men det är en ung organisation som utvecklas i rätt riktning. Det finns även mål med ägandet i Stjärnagg, vilket är att tjäna pengar både på kort och lång sikt och att få sälja stora volymer ägg. En bra position på marknaden är ett annat mål.

Ägarna har vissa krav på Stjärnagg för att de skall känna sig nöjda med ägandet. Ett krav är att ägarna skall kunna lita på tjänstemännen, de vill känna delaktighet och inflytande. Det finns även ett krav på lönsamhet i Stjärnagg. Den uppfattning vi fick var att vissa ägare inte vet vad som händer på kontoret och de inte vet vad respektive tjänsteman har för arbetsuppgift. Detta tror vi kan leda till frustration hos ägarna eftersom de känner att tjänstemännen har ett informationsövertag.

Kommunikationen mellan de nio packerierna är relativt bristfällig, vilket är beklagligt eftersom när de väl träffas kommer det fram mycket bra synpunkter som är av värde för Stjärnagg. Kommunikationen är mycket viktig anser ägarna men vi fick uppfattningen att det inte är någon som arbetar för att förbättra kommunikationen. Anledningen till kommunikationsproblem kan vara att ägarna är rädda för att andra ägare ska ta del av deras nya idéer och på så sätt nå bättre lönsamhet. Ett fullständigt kommunikationsutbyte mellan packerierna i Stjärnagg är svårt att uppnå då de är konkurrenter på marknaden utanför försäljningsorganisationen.

Kommunikationen mellan ägare och företagsledning fungerar bra, men den kan alltid bli bättre genom mer information. Om företagsledningen visar sig mer ute på packerierna i produktionen får de anställda på packerierna en bättre bild och förtroende för ledningen. Då känner alla att företagsledningen är mer intresserad i packeriverksamheten.

Ägarna har delade meningar om kommunikationen mellan ägare och styrelse. Den kontakt som ägarna har med styrelsen är genom styrelsemötena och det är bara en del av ägarna som sitter i styrelsen så det är svårt för de andra att uttala sig i frågan. De som inte är med i styrelsen vet inte vad som behandlas på mötena och det tycker vissa är synd. Vi har fått uppfattning om att styrelsemötena är långgrandiga och mycket tung information behandlas. Det ges för lite tid för övriga frågor, där exempelvis framtidsvisioner diskuteras. Idag är det mer som ett informationsmöte än styrelsemöte tycker någon ägare, det mesta är redan klart från tjänstemännens sida vid mötets början vilket hämmar ägarnas synpunkter. Överlag anser ägarna dock att styrelsemötena är intressanta och utvecklande för Stjärnagg.

Generellt anser ägarna att det tar lång tid innan styrelseprotokollet kommer ut på intranätet efter mötena. Det är svårt för övriga ägare som inte deltar på mötena att veta vad som beslutats. En önskan är att det skall ta maximalt tre dagar att få ut informationen och det tycker vi är rimligt, längre tid är inte nödvändigt. Innehållet i styrelseprotokollet är tunt, det är mycket som utelämnas. Självklart får alla ägare som inte är med på styrelsemötena svar på sina frågor om vad som tagits upp på mötena om de själva kontaktar företagsledningen, men det sker inte särskilt ofta. VD:n skickar ut månadsbrev som ägarna uppskattar - de är mycket bra och informationsrika.

Stjärnagg fokuserar inte alltid på rätt område inom organisationen, ibland fokuserar de för mycket på saker som inte ingår i deras uppdrag. För att Stjärnagg skall fokusera på rätt område krävs en ledare som effektiviserar och ger de anställda rätt uppgifter.

Försäljningsarbetet fungerar mycket bra i Stjärnagg. Men det önskas mer fokus utanför de stora grossisterna för att öka kundantalet i förhållande till Stjärnäggs storlek.

Den nystartade packerigruppen är en bra tillgång för Stjärnagg. Ägarna tror att den kan tillföra mycket. Tanken är att alla packerier och även företagsledningen skall ha representanter i gruppen. Det är inte uppfyllt ännu då inte alla packerier har någon representant, men när detta är infriat är en förhoppning att samarbetet skall förbättras. Idéer och erfarenheter kan utbytas packerierna och företagsledningen emellan för att utveckla och föra Stjärnagg framåt. Vi anser att packerigruppen är ett mycket värdefullt och bra forum för hela Stjärnagg. Som vi har uppfattat det är det den yngre generationen som är engagerade i packerigruppen, vilket vi tycker är positivt för framtiden då de lär sig att arbeta ihop som en grupp från början. Detta tror vi gör dem till en mer homogen grupp när de tar över respektive verksamhet på sikt. Packerigruppen leder förhoppningsvis också till att alla medlemmar lär känna varandra och drar nytta av varandras kunskaper. Packerigruppen har inte riktigt kommit igång ännu men vi tror att gruppen är ett bra incitament för Stjärnäggs framtid.

6 Slutsatser

I följande kapitel presenteras studiens slutsats och konkreta förbättringsåtgärder.

Efter de två utvärderingarna som gjorts i studien presenteras nu några konkreta förslag på förbättringsåtgärder vi tror skulle kunna hjälpa företaget i framtiden.

6.1 Räakenskapsanalys

Det har inte skett så stora förändringar i packerierna sedan ingången i Stjärnägg 2005, utan det som har tillkommit är en opartisk ledning som styr försäljningsorganisationen. Tidigare var det representanter från två packerier som skötte det arbete som ledningen gör idag. Risker då var att de blev partiska i vissa situationer, vilket inte uppskattades av övriga packerier.

Vi har analyserat ett antal nyckeltal för packerierna för att analysera om det skett någon förändring i nyckeltal sedan ingången i Stjärnägg. Inga betydande ekonomiska mervärden till följd av Stjärnägg kan påvisas, utan packerierna är starka företag i sig. Det har skett en del investeringar men de var inte en följd av samarbetet i Stjärnägg, utan de enskilda packerierna har beslutat om dessa. En förändring som troligtvis har skett är att de packeterar större volymer ägg numera än vad som skedde före ingången i Stjärnägg. Omsättningen per anställd har ökat. Men det behöver inte påverka packeriernas ekonomiska resultat då de inte tjänar lika mycket pengar på de ägg som säljs genom Stjärnägg jämfört med de ägg som säljs på den lokala marknaden. En förklaring kan vara att ytterligare en mellanhand ska ha ut sin del. Det har tillkommit en kostnad för de anställda tjänstemännens löner, vilket är en extra kostnad men samtidigt så slipper packerierna de administrativa arbetsuppgifter som tjänstemännen utför för Stjärnägg.

6.2 Förbättringsåtgärder leverantörsperspektiv

- Mer fokus bör ligga på försäljning. Ett mer aktivt försäljningsarbete ute på butiksnivå och mot mindre grossister kan leda till ett ökat antal kunder som köper ägg genom försäljningsorganisationen.
- Stjärnägg bör använda sig av försäljnings- och invägningsprognoser som kan jämföras med packeriernas. Detta kan vara ett bra för att få en tydlig bild av vilka volymer av ägg som strömmar genom företaget.
- Regelbundna ägarmöten, där ägarna ges tillfälle att diskutera organisationen ur alla synvinklar med varandra. Föreslagningsvis ett ägarmöte per månad, antingen fysiskt eller via telefon för att stämma av hur verksamheten fungerar.
- Det bör formuleras klara mål som alla parter är införstådda med. Upprätta delmål som sedan utvärderas och leder fram till långsiktiga mål. Meningen är att samtliga parter skall känna sig delaktiga i målen och känna att de vill arbeta framåt för att nå dem.

6.3 Förbättringsåtgärder ägarperspektiv

- Alla parter bör vara införstådda med att de är involverade i en försäljningsorganisation där syftet att arbeta i samma riktning. Företagsledningen behöver ha klara riktlinjer och bestämda arbetsuppgifter så samtliga parter i organisationen har förståelse för varandra och vad de arbetar med.
- Involvera alla packerier i beslutsfattandet genom att låta alla framföra sina åsikter innan besluten fattas.
- Mer regelbunden informationsöverföring mellan företagsledning och ägare och vice versa. Exempelvis utöka månadsbrevet till att bli ett veckobrev för att hålla ägarna uppdaterade om vad som hänt under veckan med t.ex. försäljning, nya avtal och kundkontakter.
- Företagsledningen bör visa sig mer ute på packerierna i produktionen för att inge förtroende hos ägarna samtidigt för att öka sin kompetens inom äggbranschen. Det är lättare att få förståelse för hur ägarna tänker och agerar genom att ha kunskar om vad som sker i packerierna.
- Bättre kommunikation mellan ägare och företagsledning innan, under och efter styrelsemötena. Genom att diskutera vad som ska tas upp på styrelsemötena på närliggande ägarmöte har samtliga ägare tillfälle att komma med sina åsikter. De ägare som är representanter på styrelsemötena får i uppgift att förmedla de andras åsikter. Efter styrelsemötena skall protokollet sändas ut inom rimlig tid.

6.4 En Framtidsvision

Framtidsvisionerna som ägarna har för försäljningsorganisationen är positiva, de tror på Stjärnägg. I framtiden är Stjärnägg starkare och fungerar bra. Det är färre men mer effektiva packerier som också är homogena. Stjärnägg kanske till och med är den starkaste aktören på den svenska marknaden. En annan vision är att de blivit fler packerier men de är spridda över nationsgränserna och har erövrat den skandinaviska marknaden. Någon tror att de har utvecklat ett "win-win" koncept tillsammans med kunderna för att bli mer effektiva. Kundavtalen kommer att spegla storleken på Stjärnägg. Stjärnägg har blivit en fulländad organisation och sammanhållningen samt samarbetet mellan ägarna har blivit bättre.

Referenser

Litteratur

Andersson, G. (1997). *Kalkyler som beslutsunderlag*. Lund: Studentlitteratur.

Andersson, M & Nyberg, O (2008). *Lönsamhetsprognoser*, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet (examensarbete)

Belfrage Carlberg, A. (Första upplagan, 2003) *Ekonomi Boken A-Ö* . Bonnier Utbildning AB, Stockholm

Bruzelius et al, 2000, åttonde upplagan. *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund

Fama, Eugene F. & Jensen, Michel C. 1983. *Separation of ownership and control*

Jacobsen, D. I. 2002. *Vad, hur och varför?*, Studentlitteratur, Lund

Jensen, Michael C. & W.H. Meckling, 1976. *Theory of the firm: Managerial Behavior, agency costs and ownership structure*

Kotler, Philip. (1999). *Kotlers marknadsföring. Att skapa, vinna och dominera marknader*, Malmö: Liber Ekonomi. Översättning: Lars Ahlström

Kotler, Philip.(2003) Elfte upplagan. *Marketing management*, New Jersey: Pearson Education

Lundahl, U. & Skärvad, P. 1999. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur, Lund.

Merchant, KA & Van der Stede, WA, (2007). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*

Millgrom, P. and Roberts, J. 1992. *Economics, Organization and Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

Nilsson, Jerker och Thomas Björklund, 2003: *Kan Kooperationen klara konkurrensen?*
Rapport 149, Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala

Søgaard, Villy, 1994. *Farmers, cooperatives, new food products*, MAPP project 5, Handelshøjskolen i Århus, Århus

Trost, J. 1993. *Kvalitativa intervjuer*, Studentlitteratur, Lund

Yin, Robert, K. 2007. *Fallstudier: Design och genomförande*, Liber, Malmö

Widerberg, K. 2002. *Kvalitativ forskning i praktiken*, Studentlitteratur, Lund.

Williamson, Oliver E, 1981. *The economic institutions of capitalism*, New York: The Free Press, A Division of Macmillan, Inc

Rapporter

Jordbruksverket, Jordbruksinformation 5, 2009. *Modern svensk äggproduktion*.

Konsumentundersökning Stjärnägg AB, 2009. CMA Research AB

Kundundersökning Stjärnägg AB, 2009. CMA Research AB

Strategisk Plattform Stjärnägg AB, 2009.

Strategisk plattform Stjärnägg AB, 2009. *Affärsidé*.

Internet

Fjäderfä, (2008) ”Spännande livsmedel som ligger helt rätt i tiden”.
www.fjaderfa.se/?p=19228&m=3223 Hämtat 2010-01-18.

Stjärnägg, (2010) *Om Stjärnägg*.
<http://www.stjarnagg.se> Hämtat 2010-01-18.

Svenska ägg, (2010) *Äggproduktion i Sverige*.
<http://www.svenskaagg.se/?p=10957&m=3159> Hämtat 2010-01-19

Nationalencyklopedin, (2010) *SWOT-analys*.
<http://www.ne.se/lang/swot-analys> Hämtat 2010-02-02.

Ekonomi-info, (2010) *Kapitalets omsättningshastighet, Avkastning på totalt kapital, Omsättning per anställd*
http://www.ekonomi-info.nu/kapitalets_omsattningshastighet_3325.asp
http://www.ekonomi-info.nu/avkastning_pa_totalt_kapital_3322.asp
http://www.ekonomi-info.nu/omsattning_per_anstalld_3335.asp

Personliga möten

Burlin, Håkan

Verkställande direktör Stjärnägge AB

Personligt möte 2009-12-22, 2010-02-01

Schultz, Therese

Verkställande direktör Svenska Ägg

Telefonintervju 2010-02-03



Bilaga1: Följebrev

Hej,

Våra namn är Charlotte Edeen och Karin Westman och vi studerar till Ekonom Agronomer vid SLU i Uppsala. Under våren 2010 skriver vi ett examensarbete i form av en studie av Stjärnägg AB. Projektet syftar till att bidra med en utvärdering ur ett leverantör- och ägarperspektiv inom säljorganisationen.

Intervjuer kommer att genomföras med ägaren på samtliga ägarpackerier inom Stjärnägg AB. Intervjun är uppdelad i två delar, en del med frågor utifrån ägarperspektivet och en del utifrån leverantörsperspektivet. Ägarna kommer att få svara på samtliga frågor och om det uppstår frågor som ägaren inte kan svara på ber vi ägarna att ta hjälp av övrig personal på packeriet för att besvara frågorna. Under intervjun kommer bland annat följande frågeställningar behandlas:

Ägarperspektiv

- Vilka förväntningar har ni på ert ägande i Stjärnägg?
- Hur väl tycker ni att Stjärnägg presterar i förhållande till era krav?

Leverantörsperspektiv

- Hur bra tycker ni att den support som ni får från Stjärnägg är?
- Vilket stöd behöver ni främst ha från Stjärnägg för att kunna säkerställa effektivitet och kvalitet i leveranserna och god lönsamhet i er verksamhet?

Vi skickar med de frågeställningar som kommer att behandlas under telefonintervjun för att ni i god tid skall kunna förbereda er inför kommande intervju. För att underlätta sammanställningen av intervjuerna ber vi er även att svara på frågorna skriftligt och återsända dessa till oss. Allt som uppkommer under intervjun behandlas anonymt och i rapporten kommer inte enskilda packerier att kunna identifieras. Ni kommer givetvis få möjligheter att läsa igenom rapporten innan den publiceras så den inte innehåller någon opassande information.

Behöver ni komma i kontakt med oss innan intervjuerna kan vi nås på telefon
Charlotte 070-210 18 48, a06ched1@stud.slu.se
Karin 070-399 83 79, a06kawe1@stud.slu.se

Genom detta brev vill vi tacka för visat intresse.

Med vänliga hälsningar,

Charlotte Edeen & Karin Westman

Uppsala den 18 februari 2010

Bilaga 2: Intervjufrågor

Intervju frågor till ägarpackerierna i Stjärnägg

Inledning – verksamheten i stort

- När startade er packeriverksamhet?
- Hur ser ägandet ut, exempelvis är det ett familjeägt företag?
- Hur många anställda är ni på packeriet?
- Hur är arbetsuppgifterna i ert företag fördelade?
- Hur många äggproducenter är det som levererar sina ägg till er?
- Har ni egen äggproduktion?
- Finns det andra driftsinriktningar i verksamheten?

Leverantörsperspektiv

- Hur stor andel av äggen från ert packeri levererar ni till Stjärnägg?
- Är det svårt att bli av med de äggen ni inte levererar till Stjärnägg?
 - Vart säljer ni dem?
- Har ni gjort några speciella investeringar i packeriet sen ni gick med i Stjärnägg som direkt följd av samarbetet?
 - Och i så fall vilka investeringar?
- Vilket stöd behöver ni främst ha från Stjärnägg
 - För att kunna säkerställa effektivitet och kvalitet i leveranserna?
 - För att kunna säkerställa god lönsamhet i er verksamhet?
- Hur bra tycker ni att den support som ni får från Stjärnägg är?
- Hur ser ni på Stjärnägg positivt/negativt vad gäller:
 - Orderhantering
 - Information/kommunikation
 - Tillgänglighet
 - Kunskap om verksamheten i packeriet
 - Uppföljningar/rapporter
 - Hjälpssamhet
 - Marknadsföring/sälj
 - Organisation
 - Sortimentsutveckling
 - Bevakning och uppföljning av packeriernas procenttilldelning
- Vilket område ska Stjärnägg prioritera av ovanstående?
- Vad anser du är Stjärnäggs största styrkor?
- Vilka är Stjärnäggs viktigaste förbättringsområden inom?
 - Effektivitet
 - Ekonomi
 - Kommunikation
 - Transporter
 - Samarbete
 - Övrigt

Ägarperspektiv

Organisation

- Varför valde ni att gå med i Stjärnägg AB?
 - Trygghet?
 - Ekonomiskt?
 - Konkurrensmässigt?
 - Övrigt?
- Hur ser ni på Stjärnägg som organisation?
 - Stor?
 - Liten?
 - Spretig?
 - Sammanhängande?
 - Komplex?
 - Enkel?
 - Övrigt?
- Vad gick ni in med för attityd i säljorganisationen?
- Vad hade ni för förväntningar när ni gick med i säljorganisationen?
 - Har dessa förändrats med tiden?
- Hur ser ni på beslutsfattandet i organisationen?
 - Tycker ni att ledningen ser till alla packeriers behov vid beslutsfattandet?
 - Tycker ni att packerierna är homogena vad gäller beslutsfattande i organisationen och har ni liknande värderingar?
- Känner ni att processen tar lång tid från tanke till handling i organisationen?

Ekonomiska faktorer

- Försöker ni gå samman mellan packerierna vid exempelvis emballageinköp, för att få upp kvantiteten och minska kostnaderna?
 - Hur ofta sker det?
 - Hur går ni tillväga?
- Har det administrativa arbetet underlättats för ert packeri sedan ingången i Stjärnägg?
- Har ert packeri förändrats sen ni gick med i Stjärnägg, exempelvis har ni fått anställa mer personal eller har ni fått säga upp personal?
- Anser ni att Stjärnägg kostnadseffektiviserar?
 - Om nej, vad kan förbättras?
 - Om ja, vad är bra?
- Är ni nöjda med äggpriset ni får från Stjärnägg i nuläget?
 - Skiljer sig äggpriserna mellan de ägg som säljs inom Stjärnägg respektive utanför Stjärnägg?

Ägande

- Hur ser ni på er som ägare i Stjärnagg?
 - Målmedvetna
 - Engagerade
 - Innovativa
 - Entusiastiska
 - Aktiva
 - Passiva
 - Tillfreds
 - Tillbakadragna
- Vilka förväntningar har ni på ert ägande i Stjärnagg?
- Vad har ni för mål med ägandet?
 - Kortsiktigt?
 - Långsiktigt?
- Vilka är de viktigaste kraven ni ställer för att ni ska känna er nöjda med ert ägande i Stjärnagg?
- Hur fungerar kommunikationen mellan de nio packerierna? Diskuterar ni gemensamma investeringar osv. packerier emellan utan att lednigen är närvarande.
- Fungerar kommunikationen mellan ägare och
 - Styrelse?
 - Ledning?
- Hur uppfattar ni styrelsemötena?
 - Informationsrika
 - Onödiga
 - Utvecklande
 - Intressanta
 - Övrigt
- Fungerar uppföljningen?
 - Delges ni informationen?
 - Hur?
- Tycker ni att Stjärnagg fokuserar på rätt område i?
 - organisationen?
 - säljarbetet?
 - marknadsföring?
- Hur väl tycker ni att Stjärnagg presterar i förhållande till era krav?
- Tycker ni att Stjärnagg är lyhörda för era önskemål och följs dem upp?

Packerigruppen

- Vad betyder packerigruppen för er?
 - Är ni engagerade i gruppen?
 - Ser ni den som en tillgång?
 - Är den tidskrävande?
 - Tillför den värdefull information?
 - Leder den till utveckling för Stjärnagg?
- Använder ni er av varandras kompetens inom packerierna?

Avslutning

- Hur ser framtiden ut för ert företag?
- Hur ser ni på Stjärnagg om fem år?
- Spontana synpunkter, tillägg?

Tack på förhand!